بسم الله الرحمن الرحيم

جامعـــــة اليرموك
كليــــــة الاقتصاد والعلوم الإدارية
قســــم إدارة الأعمال

واقع المنظمة المتعلمة

دراسة مقارنة بين منظمتين في القطاع الصحي الأردني

The Reality Of Learning Organization : A Comparative Study Between Two Organizations In Jordanian Health Sector .

إعداد الطالبة

سناء البكري

اشراف

الأستاذ الدكتور عادل محمود رشيد

2012

واقع المنظمة المتعلمة
دراسة مقارنة بين منظمتين في القطاع الصحي الأردني

اعداد

سناء عبد الأمير مهدي البكري
بكالوريوس ادارة اعمال- جامعة بغداد

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في تخصص ادارة الأعمال في جامعة اليرموك
اربد- الأردن 2012

تمت الموافقة على الرسالة من قبل أعضاء لجنة المناقشة المؤلفة من :

الأستاذ الدكتور عادل محمود رشيد..................مشرفا ورئيسا
(أستاذ في قسم ادارة الأعمال)

الدكتور عبد الفتاح كراسنة ....عضوا
(رئيس قسم ادارة الأعمال)

الأستاذ الدكتور أنور القرعان ....عضوا
(استاذ في قسم الأقتصاد)

الأهـــداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى كل من قدم المساعدة طوال فترة دراستي لأنجاز كتابة هذه الرسالة في بلد الدراسة المملكة الأردنية الهاشمية وفي وطني العراق .

أسئل المولى عز وجل أن يجزيهم عني خير الجزاء

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(قالوا سبحانك لاعلم لنا الا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم)
صدق الله العظيم (البقرة – أية 32)

الحمد والشكر لله أولا الذي ألهمني الصبر والأرادة لأتمام هذا البحث وبعد .....

أتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ الدكتور عبد الله الموسى رئيس جامعة اليرموك والى جميع العاملين في الجامعة التي امتدت فترة دراستي فيها من عام (2008 لغاية 2012) والى الأستاذ الدكتور عادل محمود رشيد لأشرافه على اتمام هذه الرسالة .
كما أتقدم بالشكر وعظيم الأمتنان الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة .
كما أشكر الأساتذة الأفاضل الذين أشرفوا على تحكيم استبانة الدراسة وتعاونهم على تقديم الملاحظات القيمة بالسرعة الممكنة .

ومن الله التوفيق

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

البكري ، سناء عبد الأمير . واقع المنظمة المتعلمة : دراسة مقارنة بين منظميتين في القطاع الصحي الأردني . رسالة ماجستير بجامعة اليرموك . 2012م .

(اشراف : أ. د . عادل محمود رشيد)

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسات مفهوم المنظمة المتعلمة في كل من مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن وأوجه التشابه والأختلاف لمحاور التعلم المحددة في الدراسة ، ومدى تأثير المتغيرات الديمغرافية على هذه المحاور .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات مع اجراء المقابلات اضافة الى المشاهدات الميدانية . تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن وبلغت العينة الميسرة (196) .

كما وظفت الدراسة حزمة من الأساليب الأحصائية للعلوم الأجتماعية الموجودة في (SPSS) مثل المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية وأختبار (T-Test) واختبار (Mann Whitney) واختبار (Kruskal-Wallis) لوصف وتحليل البيانات.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل اليها :

1- حققت استجابات العاملين لعينة الدراسة في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (قطاع عام) مستوى متوسط لممارسات مفهوم المنظمة المتعلمة .

2- حققت استجابات العاملين لعينة الدراسة في مستشفى الأردن (قطاع خاص) مستوى متوسط لممارسات مفهوم المنظمة المتعلمة .

3- لايوجد أثر للعوامل الديمغرافية على اتجاهات العاملين نحوممارسات مفهوم المنظمة المنظمة المتعلمة لكل مستشفى .

4- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على اتجاهات العاملين نحو التعلم التنظبمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن مسحوبة على كل محور من محاور التعلم التنظيمي ذات العلاقة عدا محور القيادة المساندة للتعلم حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لهذا المحور لصالح مستشفى الأردن.

كما توصي الباحثة باجراء دراسات أخرى في نفس المجال لمعرفة التقدم الذي يطرأ على هذه المحاور لنفس عينة الدراسة و لمستشفيات أخرى وذلك لقلة الدراسات في هذا الموضوع و أهمية دراسة واقع القطاع الصحي في الأردن لما له من أهمية في تقديم خدمات السياحة العلاجية . وتعزيز عملية الشراكة لجميع المجالات مابين القطاع الصحي الأردني العام والخاص بشكل متوازن مع الشراكات العلمية .

كلمات مفتاحية : المنظمة المتعلمة ، مستشفى عام ، مستشفى خاص .

الفصل الأول

الأطار العام للدراسة

واقع المنظمة المتعلمة

دراسة مقارنة بين منظمتين في القطاع الصحي الأردني

1-1المقدمة:

عديدة هي التحولات والمستجدات التي يشهدها العالم منذ انطلاقة العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وفي مختلف مجالات الحياة وقطاعاتها . وبسبب تسارع وتيرة التغيير والتحول هذه ، فأن مشكلات ومصطلحات وموضوعات عديدة كانت تفرض نفسها لعقود طويلة قد أختفت اليوم لتحل محلها قضايا ومصطلحات واهتمامات جديدة .

واضافة اليه أصبحت قوة الدول وغناها وتطورها تقاس بحجم ماتملك من معلومات وماتطبقه من المعارف وماتوظفه من التقنيات والبرمجيات في حل مشكلاتها وانتاج ثرواتها وتقدم خدماتها . (الكبيسي ، 2009)

وقد ركزت الدول العربية اهتماماتها بأقامة وبناء مجتمع المعرفة منذ سنوات عدة، ونلمس ذلك من خلال التوصيات التي تقدم في المؤتمرات ومنها المؤتمر العربي السادس للتنمية والأبداع والتجديد المنعقد في سلطنة عمان لعام (2005) بضرورة الوعي بالأهتمام بالعنصر البشري ومساهمة كافة قطاعات المجتمع، وأن لاتلقى المسؤولية على عاتق الدولة فقط بل لابد من مشاركة القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني،وأن حاجة المؤسسات العربية الى الأبداع المعتمد على العلم والمعرفة في مسيرة التنمية المتسارعة يتطلب الحد من هجرة العقول

العربية من خلال تهيئة البيئة المناسبة لأحتضان المفكرين والمبدعين. (الحارثي ،2005)

ولذلك فأن التعلم هو المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة العمل الأداري، فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في بيئة سريعة التغيير.

ان ضمان وجود كوادر بشريةقادرة على التعلم وراغبة فيه بغض النظر عن المراحل العمرية هو تحدي لجميع المنظمات بشكل عام ولمنظماتنا العربية بشكل خاص . (أيوب، 2004)

وأصبح التركيز على الأستثمار في العنصر البشري والذي يمثل أهم أصول المنظمة والذي يطلق عليه حديثا الأستثمار الأمن الذي لاينضب بمرور الزمن، فهو مصدر من مصادر الطاقة المتجددة .

وقد سعت المملكة الأردنية الهاشمية ان يكون تنمية العنصر البشري في كافة مجالات الحياة من أولوياتها الأستراتيجية ومنها تطوير القطاع الصحي الذي يشمل حاليا (106) مستشفى حكومي، ومستشفيات الطبية الملكية، والمؤسسات الصحية التعليمية اضافة الى مستشفيات القطاع الخاص .(www.moh.gov.jo)، اذ أصبح يقدم الخدمات الطبية المتقدمة في الشرق الأوسط حيث نشأ مصطلح السياحة العلاجية وقد حقق المرتبة الأولى عربيا والمرتبة الخامسة عالميا .(www.assabeel.net/important-topics)

ومن هذا المنطلق فأن هذه الدراسة تسلط الضوء على واقع تنمية العنصر البشري عن طريق التعلم في مجال العمل من خلال مقارنة واقع مفهوم المنظمة المتعلمة في القطاع الصحي متمثلة بمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (قطاع عام) ومستشفى الأردن . (قطاع خاص) ونهدف من عملية المقارنة ابراز التحديات التي تواجه القطاع العام وأهمية تفعيل عملية الشراكة لتطوير واقع الخدمات الصحية .

2- 1أهداف الدراسة:

1 التعرف على مستوى الواقع العملي لدرجة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة (البيئة المساعدة للتعلم ، ممارسات وعمليات التعلم ، القيادة المساندة لعملية التعلم) لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي .

2 التعرف على مستوى الواقع العملي لدرجة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة (البيئة المساندة للتعلم ، ممارسات وعمليات التعلم ، القيادة المساندة لعملية التعلم) لمستشفى الأردن .

3 التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية) على مستوى ممارسات مفهوم المنظمة المتعلمة في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن .

4 التعرف على امكانية وجود فروق ذو دلالة احصائية في توجهات العاملين المشمولين في الدراسة نحو أبعاد التعلم التنظيمي لكل مستشفى .

3- 1 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على واقع مفهوم المنظمة المتعلمة من حيث درجة توفر خصائص المنظمة المتعلمة كتطبيق عملي من خلال أسلوب وصفي و تحليلي أستدلالي لمنظمتين من القطاع العام والخاص ، حيث يوفر لنا مؤشرات عن أهم ركائز ومكونات التعلم التنظيمي والعوامل المساعدة والمحددة لعملية التعلم في هذه المنظمات وبشكل مقارن .

وكذلك التعرف على الفجوة الموجودة مابين النظرية والتطبيق لمفهوم المنظمة المتعلمة كممارسات على أرض الواقع في بيئتنا العربية.

1-4 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة استنادا إلى النقاط التالية :

أولا:

تعتمد هذه الدراسة على منهج البحث العلمي القائم على دراسة الحالة، التي تستند على أساس التعمق في الدراسة من خلال جمع البيانات من المقابلات والملاحظة إضافة إلى الاستبيان، بشكل ميداني وصفي استدلالي فهي بذلك تمثل صورة حقيقية عن الواقع العملي لممارسات مفهوم المنظمة المتعلمة من خلاله يتشكل لدينا صورة واضحة عن ركائز ومكونات التعلم التنظيمي وعن العوامل المساعدة والمحددة لعملية التعلم لكل من مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي كمستشفى من القطاع العام ومستشفى الأردن كمستسشفى من القطاع الخاص .

ثانيا :

تستقي هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع المنظمة المتعلمة في عصرنا الحالي ونعني به في دراستنا أولا الاهتمام برأس المال البشري، إذ أنها تسلط الضوء على الفروقات وأوجه التشابه في تطبيق هذا المفهوم مابين منظمات القطاع العام والخاص للواقع الصحي في المملكة الأردنية الهاشمية.

ثالثا :

وترتبط أهمية الدراسة بلا شك مع أهمية ودور القطاع الصحي الذي يؤثر على الاقتصاد الأردني من ناحية الواردات المتأتية من خدمات السياحة

العلاجية المتميزة في منطقة الشرق الأوسط واستقطاب أيدي عاملة بنسب كبيرة .

1-5 أسئلة الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

1 إلى أي مدى يمكن اعتبار مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي – (قطاع عام) منظمة متعلمة .

2 إلى أي مدى يمكن أعتبار مستشفى الأردن – (قطاع -خاص) منظمة متعلمة .

3 أوجه التشابه والأختلاف في مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي كقطاع عام مقارنة مع مستشفى الأردن كقطاع خاص في المملكة الأردنية الهاشمية .

4 التعرف على أثر العوامل الديمغرافية (الشخصية والتنظيمية) في مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

5 التعرف على أثر العوامل الديمغرافية (الشخصية والتنظيمية) في مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مستشفى الأردن – عمان .

6 التعرف على إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو ابعاد التعلم التنظيمي .

7 مدى تأثر التعلم التنظيمي بالسياق الاجتماعي لكل من مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن .

1-6 فرضيات الدراسة :

1 يوجـــد ممارســـات لمفهـــوم المنظمـــة المتعلمـــة بدرجـــة متوســـطة ذات دلالـــة احـــصائية (α ≥0.05) فـــي مستـــشفى الملـــك المؤســـس عبـــد الله الجـــامعي – (قطاع عام) المملكة الأردنية الهاشمية .

2 يوجـــد ممارســـات لمفهـــوم المنظمـــة المتعلمـــة بدرجـــة متوســـطة ذات دلالـــة احـــصائية(α ≥0.05) فـــي مستـــشفى الأردن – (قطـــاع خـــاص) المملكـــة الأردنية الهاشمية .

3 يوجـــد أثـــر العوامـــل الديمغرافيـــة(الشخـــصية والتنظيميـــة) ذو دلالـــة إحـــصائية عنـــد مـــستوى (α ≥0.05) علـــى اتجاهـــات العـــاملين نحـــو جوانـــب الـــتعلم التنظيمـــي فـــي مستـــشفى الملـــك المؤســـس عبـــد الله الجـــامعي – (إقلـــيم الـــشمال) ومستشفى الأردن (العاصمة عمان) .

4 يوجـــد فـــروق ذات دلالـــة إحـــصائية عنـــد مـــستوى الدلالـــة (α ≥0.05) علـــى اتجاهـــات العـــاملين نحـــو الـــتعلم التنظيمـــي فـــي مستـــشفى الملـــك المؤســـس عبـــد الله الجـــامعي ومستـــشفى الأردن مـــسحوبة علـــى كـــل محـــور مـــن محـــاور الـــتعلم التنظيمي ذات العلاقة .

1-7محتويات الدراسة:

تتألف الدراسة من ستة فصول وهي :

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

يتـــضمن هـــذا الفـــصل مقدمـــة ، المـــشكلة، الاهميـــة، الاهـــداف، أســـئلة الدراسة، الفرضيات، محتوى الرسالة (عرض عدد الفصول) .

الفصل الثاني : الأطار النظري للدراسة

يتضمن المقدمة، المنظمة المتعلمة المفهوم والأهمية، التعلم التنظيمي، العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، المنظمة المتعلمة وواقع التعليم، المنظمة المتعلمة والثقافة ، المنظمة المتعلمة و المعرفة التنظيمية ، نبذة عن مجتمع الدراسة .

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

يتضمن الفصل المقدمة ثم عرض لاهم دراسات المنظمة المتعلمة للمجتمع الأردني ودراسات المنظمة المتعلمة المجتمع العربي ودراسات المنظمة المتعلمة المجتمعات الأجنبية ، وأخيرا أهم ما يميز هذه الدراسة مع عرض لسمات هذه الدراسات .

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل اعطاء فكرة عن أسلوب الدراسة المتبع وطرق جمع البيانات ، مراحل تطوير اداة الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة، منهجية الأستبانة، قياس ابعاد الدراسة ، معيار القياس المطبق ، الأختبارات الخاصة بالأستبانة، اجراءات جمع البيانات ، الأساليب الأحصائية المستخدمة، وأخيرا أهم محددات الدراسة التي واجهت الباحث .

الفصل الخامس: تحليل البيانات

يتـــضمن هــذا الفــصل نتـــائج تحليـــل البيانـــات احــصائيا ، وتفــسير التحليـــل علـــى ضـــوء أسئلة الدراسة وفرضياتها.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

يتـــضمن هــذا الفــصل أهــم النتـــائج و التوصـــيات المــشتقة مـــن نتـــائج الدراســـة، مساهمة هذه الدراسة، التوصيات للبحوث المستقبلية .

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

2-1 المقدمة :

"أن العلم والمعرفة لا ينموان ويترعرعان إلا في ظل جو يركز على استقلالية التفكير والنقد البناء والحوار الهادف والتفكير الإبداعي وتقديس العمل، ولن يتأتى ذلك إلا في مجتمع يحترم الفرد ويحافظ على كرامته ويرعى حقوقه ويتأكد من القيام بواجباته ضمن إطار من العدالة والمساواة وحرية التعبير وفق الضوابط والقيم المجتمعية". (الحارثي،2005)

وقد أولت الدول العربية الاهتمام بتطوير رأس المال الفكري برؤية استراتيجية جديدة للمؤسسات الحكومية من خلال التأكيد على انشاء مركز عربي لدعم ادارة المعرفة في العالم العربي .في مؤتمر "إدارة وتطوير المواهب في المؤسسات العربية : المنعقد في دولة الكويت للفترة (18-20 / 1 – 2010). والذي أكد على أن أهم مفتاح لتلك الرؤية الإستراتيجية هو العنصر البشري من خلال إعداده وتهيئة للمساهمة في تطوير ودعم القدرة الابتكارية وتنمية المواهب للموارد البشرية على مختلف المستويات . من خلال تبني ونشر مفاهيم وثقافة إدارة المعرفة وقيم رأس المال الفكري .(www.alraimedia.com)

أن مفهوم المنظمة المتعلمة هو توجه إنساني حيث يؤكد فكرة تطوير قدرات العاملين وبناء المجتمع وأن جودة عملية التعلم تتأثر بطريقة التعامل مابين الموظفين واحترام الرأي الأخر. وكما يشير (Ku Tashiro) إلى أن "عملية تعليم وتدريب الموظفين على احترام القيم الأخلاقية أفضل بكثير من الاعتماد على القواعد والقوانين الأخلاقية المكتوبة ".(القريوتي، 1984.) وهنا إشارة إلى مفهوم التعلم كبعد اجتماعي، إذ لا ينظر إلى التعلم كمعرفة علمية فقط فان مسؤولية المنظمة في المجتمع هو غرز القيم الأخلاقية التي تبني الذات وتحافظ على المجتمع .

ويشير (هيجان،1998 :67) الى ضرورة الأهتمام بالعاملين في المؤسسات الحكومية من خلال تبني التعلم كمدخل لبناء المنظمة المتعلمة، حيث أن هذه المؤسسات تواجه تحديات لم تكن موجودة في السابق، حيث يطالب المواطنون بسرعة الاستجابة لمطالبهم مع ضرورة توافر الجودة العالية على الرغم مما تعايشه هذه المنظمات من خفض الميزانيات والقوى العاملة.

وعندما نتكلم عن التعلم في بيئة العمل يجب أن نأخذ بعين الاعتبار النظام التربوي القائم في المؤسسات التعليمية وهذه العلاقة قد أشارت إليها (خضر، 2008 :17)

وأن الاهتمام برأس المال البشري يتطلب الاهتمام بالنظام التربوي بمختلف مستوياته ومراحله المعني بتوفير المخرجات البشرية المتميزة ، باعتبار أن مخرجات النظام التربوي هي مدخلات لمختلف الأنظمة الاجتماعية الأخرى .

إن نجـــاح فلــــسفة المنظمـــــة المتعلمـــــة يعتمــــد أولا علـــــى تـــوفير بيئــــة تحقـــق التوجهـــات الإنـــسانية لمفهـــوم المنظمـــة المتعلمـــة و ترعـــى العلـــم بتـــضافر كافـــة الجهـــود ولـــذلك فـــأن نقطـــة البدايـــة لدراســـة موضـــوع واقـــع المنظمـــة المتعلمـــة يتمثـــل فـــي تقيـــيم بيئـــة الـــتعلم وثانيـــا أن تمتلـــك ثقافـــة مجتمعيـــة متميـــزة لأن الثقافـــة كمـــا توضـــحها (قـــاري،2005 :1) بـــصفة عامـــة تمثـــل جـــزءا مـــن التكـــوين الفكـــري للإنسان وهي تـــؤثر فـــي مجمـــل مـــا يـــصدر عنـــه مـــن تـــصرفات أو أعمـــال فـــي حياتـــه ولذلك فكل ما يفعله الإنسان من سلوك يتقيد بالثقافة التي يحملها .

ويستدل مـــن الأفكـــار التـــي طرحـــت فـــي أعـــلاه بـــأن تـــأثير درجـــة الثقافـــة فـــي تحويل المعرفـــة الكامنـــة المتمثلـــة فـــي الخبـــرات لـــدى العـــاملين لتمتـــزج مـــع المعرفـــة الـــصريحة (الرســـمية) والمتمثلـــة فـــي الـــنظم والقواعـــد لتكـــوين نمـــاذج معرفيـــة جديـــدة عامة تؤدي إلـــى تميـــز هـــذه المنظمـــة عـــن غيرهـــا بمـــا تحملـــه مـــن مفهـــوم المنظمـــة المتعلمة.

وقد ركزنا في تقديم الإطار النظري على طرح الجوانب التي ترتبط بمفهوم المنظمة المتعلمة بما يعزز النظرة الشمولية في العوامل المؤثرة على تطبيق هذا المفهوم في الحياة العملية ، بعيدا عن الصياغة الأكاديمية البحتة .

2-2 الحاجة الى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة :

" ان تطور الحياة البشرية يؤدي الى اضفاء الأهمية البالغة على المعرفة بأعتبارها احدى المحددات المكونة لبنية المجتمعات والمؤثرة في السلوكيات والعلاقات والظواهر الأنسانية التي تسودها وتأثيراها المباشر في اقتصادياتها وتقنياتها وسبل التحكم بمواردها ومواجهة تحدياتها" . (الكبيسي، 2009 :585)

تولي التوجهات الحديثة الأهتمام بالعنصر البشري كطاقة متجددة ومن أصول المنظمة التي تزداد قيمتها بالأستخدام من خلال التعلم .

ان بروز الدور الجديد للمنظمات في تدعيم بناء رأس المال الفكري والحفاظ عليه في المنظمات الحكومية حيث اشار تقرير البنك الدولي الى خسائر البلاد العربية من جراء هجرة العقول الى الدول الأجنبية بمقدار (20) مليار دولار ، فأصبح التركيز على الفئات المتميزة من خلال استراتيجيات جديدة تنظر الى المعرفة والموارد البشرية كموارد استراتيجية .(www.alraimedia.)

ان المنظمة المتعلمة تركز على استراتيجية (التعلم من الخبرة المكتسبة) واستراتيجية نشر المعرفة للجميع واستراتيجية العدالة في الرواتب والأجور وأنظمة الحوافز، فهي بذلك تعالج معاناة العديد من منظمات اليوم وخاصة في مجتمعاتنا العربية من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الأساسين في هذه المنظمات للعمل في منظمات أخرى وهو ما يطلق عليه مشكلة " التسرب الوظيفي" .

وإن هذه المشكلة قد تحول دون تمكين المنظمة من الاستفادة من خبرات وتجارب هؤلاء الأفراد، وبخاصة عندما لا يوجد نظام في المنظمة يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء الأفراد إلى الأشخاص الذين يحلون محلهم، مما يضطر المنظمة إلى العودة إلى أسلوب المحاولة والخطأ في معالجة المشكلات التي تمر بها، وبالتالي ضرورة تبني إستراتيجية التعلم المستمر. (هيجان، 1998 :683) وتهتم الدول بالتركيز على التميز في الأداء من خلال البرامج والمؤتمرات والمسابقات التي تحفز وتدفع قدما بالحس الإبداعي وتعزز من روح الابتكار وينعكس على حتمية تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ومن الدول الرائدة في هذا المجال دولة الأمارات العربية المتحدة .(www.dubaided.gov.ae/arabic)

وكما يقول كلينر (Kleiner، 1990) ان الحاجة إلى تحقيق نتائج متميزة من خلال التعلم الذي يمكن الفرد من العمل من مدخل (Thriving) وليس (Surviving) .فهو يمكن الفرد من أن يكون ريادي بأفكاره وتوجهاته. إذ انه في منظمات التعلم جميع الآراء مقيمة وحجم العمل لا يتحدد بالمنصب الوظيفي للعاملين (Wahba,2003)، فهذه المنظمات تتبنى سياسات عادلة.

وتجدر الإشارة بأن للقطاع الخاص دور مهم في بناء المجتمع والتخفيف من ثقل حجم المسؤوليات للقطاع العام من خلال روابط الشراكة وتبني علاقات قائمة على خدمة المجتمع ، وان بناء وتطور المجتمعات قائم على أسس التعاون وتظافر كافة الجهود والابتعاد عن نظرة هيمنة قطاع معين على جميع مرافق الحياة .

3-2 المنظمة المتعلمة المفهوم والأهمية:

نتناول هنا المفاهيم التي طرحها كل من (Senge,1990)، (Garvin,et,al.2008)، (Pedler,1991) مع التركيز على أهم الأفكار التي نتوجه بها في هذا البحث كأطار يخدم الدراسة.

قدم (Senge,1990) في كتابه المنهج الخامس ...الفن والممارسة للمنظمة المتعلمة

The Fifth Discipline: The Art &Practice of the Learning Organization) مفهوم المنظمة المتعلمة والذي تمتد جذوره من أدبيات التعلم التنظيمي، وأصبح الأب الراعي لفكرة المنظمة المتعلمة والتي قدمها بالعبارات التالية:

"بأنها تلك المنظمة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير ، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية ،وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي".

ويؤكد (Senge,1990) على التغير في طريقة التفكير والتغير في الثقافة وفي الممارسات الإدارية. وهذا يتطلب وجود قيادة متميزة تعمل على بناء ركائز المنظمة المتعلمة على المدى البعيد. وقد أعطى في تعريفه للمنظمة المتعلمة الأولوية إلى رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على تنمية قدرات الأفراد على التعلم وتطوير القابليات .

ويتفق كل من (Senge&Kofman,1993) بأنه لا يمكن لأي من المنظمات أن تصل إلى درجة يطلق عليها منظمة متعلمة، فهي مجرد عبارة لفظية تحمل في مضمونها عددا من المبادئ والقيم ، تدعو المنظمات إلى تبني أنماط تفكير حديثة ضمن أطار من فلسفة وثقافة تنظيمية .(بكار،2002 :16)

كما أوضح (Senge,1990:10) بأن المقصود بكلمة (Discipline) يعود إلى أصل الكلمة من اللغة اللاتينية وهي (Disciplina) أي التعلم ضمن مسار تطويري لامتلاك مهارات معينة أو قدرات ، فهي ليست نظام أو وسائل عقاب . ويضيف لكي تمارس هذا المسار التطوري للتعلم ،فيجب أن يكون سلوك في الحياة .وكلما تزداد تعلم تصبح أكثر يقظة للأشياء التي تجهلها.فهي عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين .

وقدم (Dumaine,1994) ربط لمسارات التعلم في المنظمة المتعلمة التي حددها (Senge,1990) بوصف معبر موجز من خلال عباراته التالية :

"يجب على المديرين التخلي عن أنماطهم التفكيرية التقليدية (النماذج الذهنية)، بحيث يكونوا منفتحين في التعامل مع غيرهم (التفوق الشخصي)، ويسعون لفهم الطريقة التي تعمل بها المنظمة (التفكير النظمي)، ويشكلون الخطط التي يجمع عليها الأفراد (الرؤية المشتركة)، والعمل بشكل جماعي لتحقيق تلك الأهداف (التعلم الجماعي)" .(بكار،2002 :11)

وقد اعتبر (Senge,1990) هذه المسارات الخمسة لزيادة القدرة على التعلم بمثابة ركائز في بناء المنظمة المتعلمة وبعض الدراسات اعتبرتها ثقافات و هي كالتالي :

1 التفكير النظمي (System Thinking) :

عبر (Senge,1990) عن مسار التعلم التفكير النظمي بأنه يمثل حجر الزاوية في بناء المنظمة المتعلمة و من أهداف التفكير النظمي هو تبسيط الواقع للتمكن من رؤية صورة الحقيقة بكافة أبعادها وتوسيع مساحة التفكير وتطوير مفهوم الذهنية المتفتحة التي تمنح الفرص لاستخدام الحرية بالتجربة كمنهجية مبدعة . وان ممارسة التفكير النظمي تبدأ باستيعاب مفهوم التغذية الراجعة ، والتي عبر عنها (Senge)بالتأثير المتبادل بمعنى كل تأثير ينظر إليه كسبب وكنتيجة في آن واحد.

2 الإجادة الشخصية (Personal Mastery) :

إن طاقة المنظمة للتعلم تتحد بطاقة أعضائها ، فهي تتعلم من خلال العاملين .وإن الإجادة الشخصية تتعلق بمعرفة ما هي المهارات والقدرات المهمة لرسم الرؤيا الشخصية ، ورؤية الواقع بوضوح وبدقة ، ويعبر عنها بالموازنة مابين الالتزام للمنظمة كواقع (العقل) والرؤية الشخصية المنشودة (الحدس).

وبذلك فأن الإبداع ينشأ من الفجوة الناتجة عن ما نطمح لتحقيقه وما لدينا على أرض الواقع .وهذا يتطلب أولا أن نكون صادقين مع أنفسنا في تحديد

الايجابيات والسلبيات في تركيبتنا الذاتية وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على درجة الوعي .

هنا يؤكد (Senge,1990) على فكرة التعلم طوال الحياة ، وهذا يتحقق من خلال الالتزام المتبادل بربط التعلم الفردي بالتعلم التنظيمي، إذ أن تميز المنظمة المتعلمة بثقافة التعاون ووجود المجتمعات غير الرسمية للتعلم (Commiunites of practice) و التي يتعلم الأفراد فيها مهارات وتقنيات جديدة عن طريق الخبرة والممارسة المكتسبة .(Kofman&Senge،2001).

3-النماذج الذهنية (Mental Models) :

ومن ركائز بناء المنظمة المتعلمة مسار التعلم النماذج الذهنية الذي يتشكل من (الخبرة ، التعلم ، البيئة) و الذي يحرك سلوك الأفراد . إن هذه النماذج الذهنية ممكن أن تكون عائق في طريق التعلم إذا لم تحقق المنظمة رعاية تطوير الأفراد ،فأنها تؤثر على القرارات وشخصية الأفراد . ويصف (Senge,1990:175) أهمية هذه النماذج الذهنية في التأثير على أدائنا. عندما ينظر كل فرد الى نفس الفكرة من وجهة نظره مختلفة .

وفي هذا المجال يشير (Argyris) إلى أهمية تضييق الفجوة بين النظريات المتبناة والنماذج المستخدمة وتأثيرها على عملية التعلم ، أي بمعنى كلما ضاقت الفجوة كلما اتجه الأفراد إلى استخدام نماذجهم الذهنية التي تمثل فعلا افتراضاتهم ومعتقداتهم ، ويبدءوا بالتعبير عن أرائهم وتسهيل عملية التعلم بشكل أفضل . (بكار،2002 :30)

وهـــي كمـــا عبـــر عنهـــا (المطيـــري وزمـــلاؤه ،2009: 6) بأنهـــا تلـــك الافتراضـــات والتعميمـــات والـــصور الذهنيـــة الراســـخة فـــي الأعمـــاق ، والتـــي تـــؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها .

4-الرؤية المشتركة (Shared Vision) :

ويعتبر (Senge,1990) هذا المسار للتعلم هو أساس الطاقة (دافعية الالتزام) للأفراد فهي تأخذ دور حيوي في بناء المنظمة المتعلمة ، وبذلك نضمن تحقيق رؤيا المنظمة وتكون موضع تطبيق لأنها نابعة من التزام الجميع وليست أمرا مفروضا عليهم أو شعار يسجل في تقارير المنظمة. فلكي تحقق الالتزام يجب أن تتبنى أفكار العاملين .(Senge,1990:206)

5 - فرق التعلم (Team Learning) :

وهذه الركيـــزة فـــي بنـــاء المنظمـــة المتعلمـــة تمثـــل الوحـــدة الأساســـية للـــتعلم فـــي هـــذه المنظمـــات ويـــشير (Senge,1990:11-12) بـــأن المنظمـــة المتعلمـــة تتميزبوجـــود هـــذه الفـــرق مـــن خـــلال ممارســـات أساســـية هـــي (الحـــوار، العمـــل الجمـــاعي ،مـــشاركة المعلومـــات ، النقـــاش البنـــاء، الانفتـــاح فـــي طـــرح الأفكـــار المبدعة ، التعاون ، والتفكير الحر).

وهـــي العمليـــة التـــي يـــتم بموجبهـــا تنظـــيم وترتيـــب وتوحيـــد جهـــود مجموعـــة مـــن الأفـــراد لتحقيـــق النتـــائج التـــي يرغبـــون فـــي تحقيقهـــا .و هـــذا كلـــه يـــؤدي إلـــى التداؤبيـــة فـــي انجـــاز أهـــداف المنظمـــة مـــن خـــلال أن محتـــوى فـــرق العمـــل تتميـــز بمقـــدرتها علـــى إنـــشاء علاقـــات شخـــصية جديـــدة مـــابين العـــاملين وتعميـــق مفهـــوم المـــسؤوليات المـــشتركة والتحفيـــز علـــى إدارة المعلومـــات بكفـــاءة، وتفعيـــل عمليـــة الـــتعلم مـــن الأخـــريين بـــصورة مباشـــرة وتطـــوير المقـــدرة علـــى إدارة الأزمـــات

والصراعات لتحقيق استمرارية التواصل مع المتغيرات البيئية ،وهذه الممارسات تعمل كنظام يعتمد على مكونات امتلاك المعرفة واستخدامها وخلق ونشر معرفة جديدة إضافة إلى تطوير المهارات

وقد أشار كل من (السالم والحيساني ،2005 :37) الى أهم خصائص هذه الفرق هو المناقشة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء ويحترم بعضهم بعضا حتى وأن اختلفوا على مواضيع معينة . وهذا قليل مانلمسه في بيئة العمل العربية .

وقد وردت في الأدبيات تحت مسميات فرق الأداء المتميز .كما وصفها كل من .(Katzen&Smith,1993)

أما ما قدمه كل من (Garvin,et.al,2008:110-111) في تحديد ركائز بناء المنظمة المتعلمة ، فقد تبنوا المدخل التطبيقي في بلورة مفهوم المنظمة المتعلمة وذلك بالتركيزعلى امتلاك المنظمة للمهارات المتميزة للعاملين فيها في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية ،بصورة أسرع من المنافسين .

وقد تم تحديد ثلاثة محاور مهمة تتميز بها المنظمة المتعلمة في تحقيق التعلم التنظيمي، و تعمل بصيغة تكاملية واحدة تكمل عمل الأخرى ونتاول عرض هذه المحاور بشئ من التفصيل اذ انه تم الأستناد الى هذه المحاور في صياغة بنود أداة الدراسة لأستقصاء أراء العاملين لمجتمع البحث المتمثل في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن وهي كالتالي :

المحور الأول :

البيئة المساعدة للتعلم

وهذا المحور يتضمن تهيئة البيئة المساعدة للتعلم والتي تتميز بامتلاكها لأربع أبعاد هي :

أولا – قدم مفهوم الأمان النفسي كخطوة أولى في عمليات التعلم تأكيدا على أولوية الناحية النفسية في التأثير على سلوك الأفراد ، من خلال احترام التعبير عن الآراء مهما كانت بسيطة وإنها موضع اهتمام ،وعدم الخوف من طرح أفكار تخص العمل تخالف أراء المدراء ،وهذا يجب أن يؤخذ من الأولويات في احتياجات بيئة العمل العربية ، لأنها تشكل أساسيات في تفعيل عملية الحوار التي تشكل وسيلة التعلم الأساسية .

ثانيا – يحدث التعلم عند تبادل الأفكار المتضادة .إن زيادة الدافعية والطاقة وتحقيق الأفكار المبدعة نتيجة أهمية قيمة ما أسماه الوظيفة التنافسية واعتماد البدائل لواقع العمل عالميا ، وهو عند (Senge) يمثل التعلم التوليدي .

ثالثا – يحتاج التعلم إلى أجواء تساعد على الانفتاح على الأفكار الجديدة ، حيث يؤكد كارفن وزملاؤه (Garvin et.al.2008:111) على أن عملية التعلم ليست فقط عملية تصحيح الأخطاء ، وإنما هي عملية رسم مداخل جديدة. تشجيع العاملين على المخاطرة واكتشاف كل ما هو غير مألوف وجديد. فهو بذلك يعزز عملية توسيع الأفق في التفكير.ويتم بذلك تحقيق النقاط السابقة وصولا إلى هذه المرحلة .

رابعا – إن البيئة المساعدة للتعلم تسمح بتخصيص وقت ضمن ساعات العمل وتشجيع عملية تنقيح الأفكار لخطوات سير العمل،فلا نستطيع أن نطالب الموظف بتقديم أفكار مبدعة لتطوير العمل دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل المحيطة به في مكان العمل وهذا من أسباب عدم التعلم في القطاع الحكومي والخاص للدول العربية.ومع ازدياد وتيرة الحياة تعقيدا، إذ أن الضغوط لإنجاز الأعمال ضمن الوقت المحدد لها يؤثر بصورة مباشرة على القابلية على(التفكير، تحليل الأمور والإبداع) ويؤثر هذا على المقدرة على(تشخيص المشاكل والتعلم من الخبرات). لذلك ينصح بتخصيص وقت كافي لإعادة ترتيب الأفكار عند أداء العمل للمدراء والعاملين . وهي طريقة في التعلم عن طريق مراجعة عمليات الأداء .

ويتفق (Deming) مع (Garvin,et,al.2008) على أهمية توفر البيئة حيث أشار إلى أن عملية التحول الشخصي تتطلب توفر مجتمعات التعلم والتي أطلق عليها كل من سينج وكوفمان المجتمعات الملتزمة لخلق بيئة تعلم.(Senge&Kofman,2001:4)

المحور الثاني :

تعزيز ممارسات وعمليات التعلم

هنا يؤكد (Garvin,et,al.2008:111-112) الى الاهتمام بإدارة المعرفة وأهمية توفير المعلومة الضرورية للشخص المناسب وفي الوقت المناسب .وان عملية التعلم تتضمن المراحل التالية (توليد، جمع،تحليل ونشر المعلومة) . أما مصادر التعلم يتم باستخدام وسيلة التجربة لتطوير واختبار تقديم منتجات وخدمات جديدة أولا .وثانيا من خلال تحديد وحل المشاكل باستخدام نظام تحليل وتفسير للمعلومات التي تخص العميل والمنافسين وعن الاتجاهات التكنولوجية . ثالثا أن تشمل عملية التعليم والتدريب جميع الموظفين ولا تقتصر على الموظفين الجدد .

كما يشير إلى تعظيم عملية التعلم في المنظمة بأن تكون المنظمة قادرة على تحقيق مشاركة المعرفة(Knowledge Sharing) بطريقة منهجية وبطرق محددة واضحة للجميع وتشمل المستوى الفردي ،المستوى الجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل وعلى بعدين (العمودي والأفقي) داخل المنظمة. وان يكون لدى المنظمة توجه خارجي للمشاركة في المعرفة يتم من خلال الزبائن وتبادل وجهات النظر مع الخبراء. فهو بذلك يشير ضمن هذا المفهوم بأن أفق عملية التعلم أوسع من أن يحدد بقسم معين داخل المؤسسة أو لأشخاص معينين وهذا يترابط مع أفكار (Senge) حول استمرارية عملية التعلم فليس لها بداية أو نهاية وهي نشاط يومي يتجسد في أداء العاملين وفكرة شمولية التعلم لجميع العاملين أيمانا بأن التطوير هو سمة من سمات الحياة ، وأن عملية المشاركة هي عملية تفاعل اجتماعي قبل كل شيء ونجاحها يتوقف على قوة هذه العلاقات وهذا ما يميز هذه المنظمات هو اعتمادها على ثقافة التعاون في أداء الأعمال وشعور الموظف بأنه يعمل ضمن العائلة الكبيرة المكملة لعائلته الصغيرة وأن تحقيق التمييز في الأداء هو تضافر كافة الجهود وتعاونها وهذا ينبع من ثقافة والتزام القيادة العليا لغرس هذه الثقافات كما أشار إليه (Senge) وأشار إليه(Garvin,et,al.2008) بالمحور الثالث .

المحور الثالث :

القيادة المساندة لعملية التعلم

يشير (Garvin,et,al.2008:112-113) بأن سلوك القادة في المؤسسات له تأثير قوي على عملية التعلم التنظيمي ، إذ أن إتباع سياسة السؤال والاستماع للعاملين يحفز على إجراء عملية الحوار والنقاش مما يؤدي إلى تشجيع العاملين على التعلم.

إن اهتمام الإدارة العليا بتخصيص الوقت لتحديد معوقات العمل والاهتمام بعملية نقل المعرفة والاعتماد على التغذية الراجعة في بناء وجهات النظر لمعالجة المشاكل يدعم هذه الممارسات لكافة المستويات الإدارية.وعلى الجانب الآخر فأن تبني مثل هذا السلوك للأفراد الذين يتمتعون بالسلطة يؤدي إلى خلق الثقة لدى العاملين بتبني ملاحظاتهم عن العمل وان الإدارة تتخذ خطوات جادة في تطوير العمل مما يحقق درجة عالية من الالتزام لدى العاملين لشعورهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.

ومن الشواهد المتميزة على أثر السلوك القيادي على التعلم والانفتاح هو ما حققته قيادة دولة الأمارات العربية المتحدة في تبني كل ما هو جديد وإتباع سياسة الإدارة بالتجوال لدراسة الواقع وتكوين صورة واضحة عن ظروف العمل والتعرف على الأفكار الجديدة لدى العاملين .

أما بالنسبة (Pedler,et,al.1991:1) فيذكر بان مصطلح المنظمة المتعلمة يتردد بكثرة في عالمنا اليوم المبني على اقتصاد المعرفة ، ولكن أصل الفكرة يعود إلى الزمن القديم منذ عهد النبي موسى (عليه السلام) ، المتمثل في المواجهة في الصراع مابين تحقيق رغبات الأفراد المادية ومابين ترسيخ أهمية القيم الاجتماعية ، فهي عملية تطوير منهجية التفكير من خلال تحقيق التوازن مابين الأمور المادية والجوانب الاجتماعية في المجتمع وتأثير كل منهما على الأخر في تطوير الذات وانعكاسه على بناء الحضارات ، وبذلك أصبحت الفكرة الجديدة لمفهوم المنظمات إنها كائنات حية ممكن أن تتعلم من الأنظمة المحيطة تؤثر وتتأثر بها

وان المنظمة المتعلمة هي تمثل رؤية لما محتمل أن يكون ، فهي لا تتشكل عن طريق تدريب العاملين ، وإنما هي تتكون من نتائج تعلم المنظمة ككل فيعرفها .

"هي المنظمة التي تسهل عملية التعلم لجميع العاملين فيها ، ولديها القدرة على التحويل (التكييف) باستمرار" .

وبأنه هذا الحلم كما يعبر عنه لتكوين وتصميم منظمات لها القدرة على التكيف والتغيير والتحول استجابة إلى الحاجات والأمنيات وطموح الأفراد العاملين داخل المنظمة وخارج المنظمة .

إن مثل هذا النوع من المنظمات تمتلك الوعي المستمر بتأثير العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية على تركيبة المنظمة وأهمية تطوير والحفاظ على رأس المال البشري في صناعة المستقبل والسباقة في قيادة المجتمع والتخلي عن الأفكار التقليدية في مواجهة التحديات . وهنا يتفق مع (Senge,1990) بأن المنظمة المتعلمة هي تعبير بلاغي .

فهي المنظمة المتعلمة التي تمتلك الريادية في قراءة التوجهات المستقبلية للنظام العالمي .ومن هذه المنظمات التي تعتبر متعلمة هي المنظمات التي درست نتائج مؤشرات تصنيع الطاقة النووية الروسية في موقع (Chernobyl) وتأثير ذلك على قطاع الأعمال وبرز التوجه في صناعة المنتجات الصديقة للبيئة ، وتنامي الوعي عالميا ب (Green Force) . (Pedler,et,al,1993:45)

إضافة إلى الشمولية في الأحد عشر بعدا التي طرحت في كتاب (The Learning Company) إلا أن الجديد الذي قدمه كل من (Pedler,et,al.1993:18-19) لمفهوم منظمة التعلم هو ركيزة البعد الاجتماعي والأخلاقي .

وكما يقول فهناك كثير من المنظمات متميزة في الأداء ولكن لا تحقق عدالة في الأجور والمرتبات وفي طريقة التعامل مع العاملين . بمعنى أن المقياس المالي لا يعتمد لقياس أثر التعلم فقط ، أي أن مجال التعلم يجب أن يشمل تحقيق الرضا للعاملين الداخلين والخارجين وهذا يتأتى من ممارسة الشفافية بنسبة عالية والتي تؤدي إلى تعزيز الثقة والمصداقية في التعامل للمستويات العليا قبل المستويات التنفيذية .

وان دور منظمة التعلم لا ينحصر في منظور تحقيق أهداف الإدارة وإنما كمسئولية في بناء المجتمع وتعزيز القيم ، فهي تعمل ضمن توجهات إنسانية وهي الصفة المميزة لها .

وفي هذا السياق أشار كل من (Pedler,et,al,1993:21-23) على أهمية المشاركة والالتزام واحترام الرأي الآخر كثقافات تقوم عليها المنظمة المتعلمة وتميزها، إذ إن أصحاب المصالح بما فيهم المجتمعات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة والبيئة يمثلون ثقافات متنوعة تشمل (التباين في الدرجات العلمية ، الجنس ، الأصول العرقية، الجنسيات المتنوعة ، الطبقات الاجتماعية....) وان كل مجموعة تمتلك قيم خاصة بها يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار وهذا يمثل البعد الأخلاقي في منح فرص متساوية للتعبير عن أرائهم كسمة من سمات المنظمة المتعلمة.

وعلى الجانب الآخر فأن هذا التنوع أو التباين بالرغم من تعقيديه فهو مفيد لأنه يحقق الإبداع من خلال تنوع الأفكار والحلول .والقيمة الأخرى التي يحملها مفهوم التباين في المنظمة المتعلمة كونها تحقق متطلبات لم تكن في ذهن العملاء ، فهي سباقة في خلق شعور الفرحة قبل الرضا أو تلبية الاحتياجات . ومن خلال تطوير الذات الذي يعتبر من ركائز هذا النوع من المنظمات فهي تمتلك مستويات عالية من الالتزام والانتماء كسمة من سمات التمييز.

ويسترسل (et.al.1993:21-23،Pedler) في طرح الأفكار التي تميز مفهوم عملية التعلم في المنظمات المتعلمة بأنه يتم من خلال الشراكة والتعلم باستخدام (Benchmarking)، وبناء العلاقات التبادلية القائمة على أساس (Win-Win) مع المنافسين،أي العمل من منظور تحقيق التوازن مع أصحاب المصالح .ويؤكد على موضوع توفر نظام مكافآت يحقق العدالة كمتطلب مهم في عملية نشر المعرفة وتشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة بدون خوف من استغلال خبراتهم ، وهذا يتطلب من الإدارة العليا في هذه المنظمات

تحقيق العدالة أولا . وبهذا فأننا نستنتج بأن المنظمة المتعلمة هي نسيج متكامل فهي تعكس واقع المنظمة كبيئة تعلم نموذجية .

ونحن في بيئتنا العربية بحاجة إلى تبني سياسات عادلة في المرتبات والأجور ، فالعاملون في إدارة معينة أو درجة وظيفية يتقاضون نفس الأجر بغض النظر عن تفاوتهم في الإنتاجية .فقد يعمل فرد بحماس لفترة محدودة انطلاقا من إيمانه بقيمة ما يؤديه من عمل ، ولكنه إذا ما وجد بعد فترة من الوقت أن وضعه في المنظمة لا يختلف عن وضع زميله الذي لا يعمل فأننا لا نتوقع منه أن يستمر في جده ومثابرته . (مصطفى،1998 : 67)

ونتطرق الان الى تعريفات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الأدبيات الأجنبية :

ونبدأها عند (Moilanen,1990a) في تعريفه للمنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي تدار بشكل ريادي ويعتبر التعلم المكون الحيوي في ترسيخ القيم والرؤيا والأهداف جنبا الى جنب مع أداء العمل اليومي . وتعمل على توفير البيئة المساعدة للتعلم والأهتمام بالتغذية الراجعة للتعلم والتطوير واستثمارها يتركز في القيادة التي تسعى الى توحيد الجهود لنجاح عملية التعلم من خلال انعكاس ذلك على تطوير العاملين وتطوير اداء المنظمة" . (Moilanen,2005:71)

وعند (Kerka,S.1995) فأن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تتفرد بخواص التعلم التالية (التعلم له قيمة ، استمرارية التعلم ، فرق التعلم ، وأخيرا اعتبار الخبرة هي مصدر تعلم) (www.infed.org/learning)

وعند (Johnston&Hawke,2002) فهي " تلك الثقافة التنظيمية التي تتضمن مجموعة من القيم والأتجاهات والتطبيقات التي تشجع على التعلم .(محمود،2008)

أما (Marqwardt,2002:2) فقد عرف منظمة التعلم هي" منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم ،وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة المعرفة ، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج "(طويقات، 2009 :19) وهذا التعريف يتشارك بالمفاهيم والأبعاد مع تعريف (Garvin,et,al.2008)

والمنظمة المتعلمة هي " ذلك النوع من المنظمات التي يكون فيها الدور الأساسي للتعلم في امتلاك المرونة والإبداع كصفات مميزة لها".

كماعبرعنها (Skuncikiene,et,al.2009:69) حيث ربط قياس مقدرة هذه المنظمات على التعلم من خلال بعدي المرونة والتكييف.

لقد عبر كل من (Redding&Catalanello,1994) بعبارة روائية موجزة عن مفهوم منظم التعلم بأنها "رحلات تعلم ليس لها نهاية " (بكار،2002 :16).

أن مفهوم المنظمة المتعلمة أصبح فلسفة منتشرة بشكل واسع في المنظمات الحديثة سواء في المنظمات المتعددة الجنسيات العملاقة أو المشروعات الصغيرة الحجم ، وأخذت تمتلك توجها إنسانياً بشكل قوي ، وأضحت مكانا للأفراد الذين يوسعون قدرتهم بشكل مستمر في خلق النتائج التي يرغبون فيها ، حيث يتم رعاية الأنماط الجديدة من التفكير ، ويتم بناء الطموح الجماعي ، كما يتعلم الأفراد بشكل مستمر كيف يتعلمون من بعضهم بعضا . (Ngesu,et,al.2008) المشار إليه في دراسة (الكساسبة وزملاؤه،2010 : 164).

ويعرف (Brodtrick,1998:144) هي المنظمة التي تنظر إلى التغيير على أنه فرصة، وهي تدرك أن التعلم بمثابة عملية مستمرة أو سلسلة متصلة بدون نهاية . وهي تركز على المستقبل أكثر من الحاضر وإنها تبحث عن التوجهات الجديدة التي تسبق التعلم من خلال استشراق الأحداث التي قد تحدث في المستقبل . (العصيمي ،2007 : 3)

أما الأدبيات العربية في هذا المجال فقد عرفت المنظمة المتعلمة كما يلي :

ونبدأ أولا بتعريف (السالم والحياني ،2007 :36) للمنظمة المتعلمة حيث أكدوا بأنها منظمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري ، تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية ، كما تمتلك أهدافا تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها ، والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتمييز .

أما تعريف كل من (العامري والغالبي،2008) فأنه يؤكد على التعلم من الخبرة في هذه المنظمات فهي "المنظمة التي لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف ذاتها مع المستجدات والظروف الطارئة ، وأن هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الإفادة من خبراتها وخبرة الآخرين ".(الكساسبة وأخرون،2010 :164)

وكما يقول (بني هاني ,2007 :1) أن المنظمات الرائدة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تستطيع توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها ، وتأخذ الميزة التنافسية من توجهاتها الإستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي تمكنها من بلوغ أهدافها .

وهي المنظمات الساعية للتعلم والتي تبنى على أسس متينة من الموارد المعلوماتية والمعرفية ، والموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار، و تستطيع أن ترسم استراتيجياتها ضمن سيناريوهات واضحة المعالم تحاكي المستقبل الذي يتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

استناداً إلى الأدبيات الأجنبية والعربية التي طرحت مفهوم المنظمة المتعلمة في هذه الدراسة .

يتشكل لدينا تعريف للمنظمة المتعلمة :

"هي المنظمة الريادية في استمراريتها بتطوير رأس المال البشري واعتباره ميزة تنافسية من خلال تحقيق قيمة مضافة إلى أصحاب المصالح وامتلاكها ثقافة متميزة تشكل حجر الزاوية في نجاحها . وتعمل قياداتها على التميز في الأداء وبصورة متساوية مع ارساء القيم الأخلاقية. "

2-4 التعلم التنظيمي :

أكد (Dewey,1938) على توفر مبدأين لمفهوم التعلم من الخبرة وهما مبدأ الاستمرارية (Continuity) والثاني التفاعل (Interaction) الذي يعزز فكرة المدخل الاجتماعي لعملية التعلم .(Kaagan، 1999:12).

ويتفق كل من (Smith,Kleiner&Ross.1990) بأن مفهوم التعلم في المنظمة هو" الاستمرارية في تقييم الخبرات وتحويلها الى معرفة ترتبط بأهداف المنظمة ومتاحة لجميع العاملين " .(Wahba,2003)

ويعرف (Cook&Yanow,1993:75) أن " التعلم التنظيمي يحدث من خلال التفاعل والتفهم المشترك للخبرات والتصرفات والمواقف المختلفة التي يمر بها أعضاء المنظمة ، والتي تؤدي إلى تغيير ملموس في عملها ونشاطها وثقافتها التنظيمية. "(أيوب،72:2004).

في حين تعكس وجهة النظر ا(Crossan,et,al.1999) عن التعلم بأهمية العمليات الإدراكية للتعلم الفردي وان التعلم التنظيمي ما هو إلا امتداد للتعلم الفردي لتحقيق أهداف المنظمة من خلال مشاركة جميع العاملين . (Li wang&Ya-Hui,2010:214)

يشير (Cahill,1997) إلى توجه الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تساعد على تعلم اكتساب مهارة العمل ضمن الفريق وتعليم الاتصال والتقييم الذاتي والحوار والنقاش والتفكير النظمي وصنع القرار وتحسين التفكير والإبداع بعد إن كان الاهتمام منصبا على تنمية القدرات التشغيلية .ثم يضيف بأن الحياة التنظيمية بأكملها مسرحا للتعلم والتطوير المنظم (بكار،2002 :54).

أن هذا التوجه الجديد في مجالات التعلم نابع من النظرة الجديدة في عصر المعرفة إلى رأس المال البشري كعنصر استثمار. وأن الاهتمام بتنمية قدرات وقابليات الأفراد هو الطريق إلى التميز .

ويربط (Daft&Noe,2001) عملية التعلم بتأثيرها على تغيير السلوك والأداء نتيجة للخبرة (محمود ،2008 :10) .

وأن مفهوم التعلم لدى (Kolb,1984:14) هي العملية التي يتم من خلالها خلق المعرفة من خلال نقل الخبرات . (Jaradat,2008:14) وهذا يتفق مع(Garvin et al.2008) حول مفهوم عملية التعلم في المنظمات بأنها خلق المعرفة من خلال نقل الخبرات.

وقد عبر (Mintzberg,1987:69) بأن عملية التعلم والإبداع تتركز بالإستراتيجية الطارئة التي تمثل الاستجابات غير المخططة للظروف غير المتوقعة التي لا تعتمد آليات التخطيط الرسمي ، بل تمثل مجموعة من التصرفات والإجراءات المستقلة التي يقوم بها الأفراد العاملون في التنظيم ، وتتجسد فكرة التعلم في وضع الإستراتيجية والنمط الثقافي السائد في التنظيم ، إذ إن هذه

الإستراتيجية تتطلب مهارة فنية وبراعة وقدرة على التفكير الاستراتيجي . كما تعتمد في صياغتها على عملية الجمع بين القدرة على التعلم وامتلاك الموارد لدعم هذه القدرة ، وعلى التصور والإبداع والتحليل التشخيصي والمفهوم التجريبي للحوادث والأشياء . (أيوب، 2004 :77).

2-4-1 أنواع التعلم التنظيمي :

ومن خلال استعراض أهم التعاريف الخاصة بمفهوم التعلم التنظيمي لابد أن نتطرق إلى التصنيفات التي وردت في أدبيات الإدارة لأنواع التعلم .

ان أول النظريات التي قدمت هي نظرية (Learning – loop) لكل من (Argyris & Schon) .

1 - التعلم ذو الاتجاه الأحادي : (Single Loop Learning)

إن عملية التعلم تتحدد باكتشاف الأخطاء وتصحيحها (حل المشكلات دون فحص سلوكيات التعلم)، وهنا لا تغير المنظمة في الأنظمة والسياسات وهو مشابه إلى التعلم التكيفي .ويشير (Argyris,1996) إلى ارتباط التعلم ذو الاتجاه الأحادي بالتغيير التدريجي . وقد درجت تحت مسميات متعددة منها:

فهي عند ل (Fiol&Lyles,1985) تسمى مستوى التعلم الأدنى (Lower Level Learning) وعند (Senge,1990) تسمى التعلم التكيفي(Adaptive Learning) وعند (Mason,1993) تسمى (Non-Strategic) .كما ورد في دراسة (الأمين، 2006).

2 – التعلم ذو الاتجاه المزدوج (Double- Loop Learning)

هنا تتم عملية التعلم بتصحيح الأخطاء عن طريق أعادة التفكير في الأنظمة والسياسات والأساليب ، (و يركز على التجريب المستمر والتغذية الراجعة) وهذا يتضمن تغيير في ثقافة المنظمة وتكون عملية التغيير الجذري مصاحبة لهذا النوع من التعلم. (Argyris,1996)

وعند (Fiol&Lyles،1985) يسمى "high-level learning " وهو يشابه التعلم التوليدي عند (Senge,1990) وأطلق عليه (Mason,1993) التعلم الاستراتيجي. (Som,et,al.2010)

العوامل الداعمة لعملية التعلم التنظيمي :

وكما يشير (Schein,1995:7-9) بضرورة التكامل للعوامل التالية لضمان نجاح عملية التعلم للعاملين من خلال مراعاة طبيعة النفس البشرية في التخوف من كل شئ جديد لتحقيق الأبداع والتميز ، والتي اذا استوقفنا في التفكر في مضمونها نجدها تتمحور حول مسؤولية القيادة أو الأدارة العليا في ترسيغ ركائز التعلم :

أولا: توفير العامل النفسي ، وهو ذلك الشعور بان تعلم شيء جديد لا يؤثر على مكانة الفرد او بعدم جدارته .وهنا تبرز أهمية التشجيع والمساعدة من قبل الإدارة .

ثانيا : العمل دائما على التركيز على الجانب الايجابي من خلال رؤيا ايجابية .

ثالثا: كما يؤكد (Senge) بأنه ليحصل تقدم يجب دائما أن تكون محاولات لتنمية التفكير المبدع .

رابعـا : ضـرورة توجيـه العـاملين أيـن نقطـة البدايـة وكيفيـة تحقيـق الوصـول إليها وضوح الهـدف مـن عمليـة الـتعلم بمعنـى مـاذا سـيحقق الـتعلم مـن نتـائج علـى مستوى العمـل ، وهـذا بحـد ذاتـه يحقـق نـوع مـن الاسـتقرار النفـسي وعـدم الخـوف من تعلم شيء جديد .

خامـسا : لـضمان نجـاح أي عمليـة تغييـر . أن تكـون عمليـة التغذيـة الراجعة دورية مع توفير أساسيات مهارات التعلم .

سادسـا : عمليـات الـتعلم مـن خـلال الجماعـات أو فـرق العمـل هـو مبـدأ أساسي للاستمرار في التعلم.

وقد أظهرت عدة دراسات ان الثقة مابين الأفراد العاملين هي العامل الرئيسي المعزز بجانب ممارسات التعلم في بيئة العمل .

(Nonaka&Takeuchi,2005;Moilanen,2006;Kofman&Senge,Kenny.1993;Watkins&Marsick,1995)

سـابعا : اعتمـاد المكافـأة حتـى للخطـوات الـصغيرة فـي عمليـات الـتعلم .إذ أن مبدأ المكافـأة أكثـر فعاليـة مـن المحاسـبة علـى الخطـأ . وهـذا مـا أكدتـه دراسـة (Abbas,et,al.2011:580) بأهميـة تقـديم مـزيج مـن المكافـآت الماديـة والعينيـة لـدعم عمليـة الـتعلم حيـث تعمـل كقـوى محفـزة بنوعيهـا (Intrinsic & Extrinsic) للتعلم الإبداعي والأداء التنظيمي .

ثامنـا : النقطـة الأكثـر أهميـة هـو تـوفير منـاخ يعتبـر الخطـأ محـل اهتمـام للـتعلم .والأبتعـاد عـن التفكيـر دائمـا فـي القـاء اللـوم ونركـز جـل اهتماماتنـا علـى محاسبة المقصر .

أن المجتمعات العربية لها خصوصية تختلف عن المجتمعات الأجنبية لكافة الأبعاد (الثقافية ، الاجتماعية ، الاقتصادية ، السياسة ، التعليمية ، الخدمات بكافة أشكالها).ومن هذا المنطلق نسلط الضوء على الدراسات والأدبيات العربية التي عكست صورة الواقع لمشاكل التعلم في بيئة الأعمال العربية .

حيث يوضح (هيجان،1998 :705-704) أن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمرا سهلا بل أنه يمثل في حد ذاته نوعا من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم ، ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي. مما يحتم على كل منظمة أن تبني الأسلوب التعليمي الذي يتلاءم وأهدافها وأنشطتها وتاريخها والمهارات المتوافرة لدى العاملين فيها والتقنية التي تستخدمها والثقافة التي تعمل في إطارها .

ويحدد أهم معوقات عملية التعلم التنظيمي للدول العربية بالنقاط التالية:

1 – غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية عملية التعلم التنظيمي ، وخوفا من أن عملية تحسين أوضاع المنظمات قد يجلب لهم ولمنظماتهم الكثير من المتاعب والتحديات . وعلى الجانب الأخر من المعوقات في هذا المجال أشار إلى نوع أخر من المعوقات التي تواجه القيادات ، حيث عبر(بكار، 2002) عن أهمية القيادات في المؤسسات العربية بأنه أهم التحديات التي تواجه القيادة في أي منظمة ، هو ما يتعلق بقدرتها على استيفاء حاجات التعلم ، نظرا لأن عملية التعلم تتصف بالديناميكية والاستمرارية ، كما تتطلب هذه العملية التزاما دائما نحو توفير المناخ الملائم ، وهذا بحاجة إلى صفات قيادية أكثر من كونها إدارية .

2 –أن ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع المنظمة على التعلم من خلال عدم الاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها ، لكي لا يعتبر نوع من القصور .وعدم منح العاملين الصلاحية والدعم للتعلم ، إضافة إلى ضعف بناء فرق العمل التي تعتمد تأصيل فن الحوار وتطوير عادة استقبال المعلومات وتحليلها بين الجماعات في المنظمة .

3 – وكما تطرق (هيجان ، 1998) الى المعوق الثالث في مجال العملية التعليمية اذ تناول تفسير مفهوم " التعلم" ذاته ، حيث ارتبطت كلمة التعلم والتعليم بالنسبة لمعظمنا بالمدرس والفصل والكتاب المقرر ، وهذا الارتباط له مضامينه وافتراضاته والتي من أبرزها أن مسؤولية التعلم تقع بالدرجة الأولى على المعلم أو المدرب . حيث أننا نفترض أن خبرة وتدريب هؤلاء الأفراد تجعلهم خبراء ، وبالتي فأن مشاركتنا في العملية التعليمية كأفراد أو منظمات غلبا ما تكون سلبية . بمعنى أخر كما يذكر هيجان في تحليله لواقع التعليم وثقافات التعلم في عالمنا العربي. بأن العملية التعليمية استندت في نظرتها إلى المعلم إلى الدور الأساسي الذي يقوم به في هذا المجال ، وأننا أفراد أو منظمات لا يمكن أن نتعلم بذاتنا مما حال دون تبني مفهوم التعلم التنظيمي لكثير من المنظمات . لذلك نجد من الضرورر ي في هذه الدراسة الربط بين مفهوم المنظمة المتعلمة وواقع التعليم بشكل عام وواقع التعليم العربي بشكل خاص .

2-5 العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة :

وصـف الأدبيـات العلاقـة بـين الـتعلم التنظيمـي والمنظمـة المتعلمـة بعـدة أفكار تعكس وجهات النظر للمؤلفين .

حيـث أشـار هيجـان (1998 :681) بـأن العلاقـة بـين الـتعلم التنظيمـي والمنظمـة المتعلمـة هـي علاقـة ارتبـاط السبب والنتيجـة ، إذ أنـه لا توجـد عمليـة تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم .

وأوضـح (Marqwardt,2002) بـأن طبيعـة العلاقـة مبنيـة علـى الاحتواء فهـي تركـز اهتماماتهـا علـى بيئـة العمليـة التعليميـة والاسـتمرار علـى زيـادة قـدرات أعـضائها علـى تحقيـق النتـائج مـن خـلال مـنحهم المرونـة والحريـة فـي التفكيـر لتمكيـنهم مـن تحقيـق الطمـوح لابتكـار نمـاذج وطـرق جديـدة للتفكيـر بهـدف الوصول إلى النتائج الراغبين بها . (الحكيم وأخرون،2009 :98-99) .

أمـا الـتعلم التنظيمـي فيركـز علـى الكيفيـة التـي يحـصل بهـا الـتعلم ويكتـسب الأعـضاء مـن خلالهـا المعلومـات والمهـارات والاتجاهـات التـي تـؤدي إلـى الارتقـاء بالمنظمـة وتحقيـق تكيفيهـا مـع المتغيـرات المتجـددة فـي البيئـة المتغيـرة ، وهـذا يجعل التعلم عنصر أساسي من عناصر المنظمة المتعلمة .

ويـرى (Finger&Brand,1999:136) بـأن الـتعلم التنظيمـي هـو النشاط والعمليات للوصول لنموذج المنظمة المتعلمة .(www.infed.org)

ويـصف (Huysman 2000،) العلاقـة بـين المنظمـة المتعلمـة والـتعلم التنظيمـي بـأن الأولـى تمثـل تحويـل المعرفـة الخارجيـة إلـى معرفـة داخليـة ، أمـا

الثانيــــة فتمثـــل عمليــــة تحويـــل الـــتعلم الفـــردي إلـــى تعلـــم جمـــاعي (Song et al ,2009:47).

ومـــــــن وجهـــــــة نظـــــــر الكتـــــــاب . (Ortenbald,1995,1993;Jones,1993,1995;Knn,Cook&Yanow2001)

فـــأن التمييـــز فـــي العلاقـــة مـــابين المفهـــومين مـــن ناحيـــة مـــن هـــو المـــتعلم ، يكون التركيـــز علـــى الأفـــراد فـــي الـــتعلم التنظيمـــي ، ويكـــون التركيـــز علـــى المتعلمـــين علـــى ثـــلاث مـــستويات (الأفـــراد، الفـــرق، المنظمـــة) فـــي المنظمـــة المتعلمـــة. (Kontoghtorghes,2005:186)

أمـــا (Kezar,2005) فيرســـم العلاقـــة مـــن خـــلال أســـباب تبنـــي عمليـــة التعلم ، بـــأن المنظمـــة المتعلمـــة تميـــل إلـــى التركيـــز أكثـــر علـــى التهديـــدات الخارجيـــة ، بينمـــا يميـــل الـــتعلم التنظيمـــي إلـــى التركيـــز أكثـــر علـــى المخـــاوف الداخليـــة لـــلأداء والتعلم كجزء من حالات الأفراد (البغدادي والعبادي،2010: 290).

2-6 المنظمة المتعلمة وواقع التعليم :

خلافا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الأبتكار ، فأن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى ان التعلم يمكن أن يكون ابتكاريا وهو ماتحدث عنه (P.Drucker) وأسماه التقليد الأبتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية ، وان الأبتكار مهما كان جذريا أو تدريجيا فأن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الأبتكار من نشاط متخصص أو ممارسة فردية لمبتكر الى نمط سلوكي وممارسة في كل شركة ، وان التجربة الأسوأ ليست الفاشلة وانما التجربة التي لم يتم التعلم منها . (www.pdffactory.com).

ولكي نكون أقرب إلى الواقع فأننا يجب أن نربط مابين التعلم التنظيمي وواقع التعليم ، إذ أن الإبداع في عملية التعلم التنظيمي يرتبط بلا شك بمستوى جودة العملية التعليمية في المدارس والجامعات ، إذ أن الدول المتقدمة تتبنى سياسات تنموية لعقول الأفراد تبدأ منذ المراحل الأولى للحياة التعليمية .

وفي هذا السياق يشير (Deming,1994) أنه لضمان عملية التعلم وفق فكرة المنظمة المتعلمة، علينا أولا تغير طريقة التعليم في المدارس، لان العلاقة مابين المدير والمرؤوسين هي نفس العلاقة التي تربط الأستاذ بالطالب.

ويؤكد (الكبيسي ،2009 :595) على ضرورة حرص الحكومات والمنظمات في مجتمعاتنا العربية على أن يكون حق الحصول على المعرفة العلمية والعملية واكتسابها متاحا للجميع . وان يتعزز ذلك بتوسيع فرص مواصلة التعليم والتعلم والتدريب مدى الحياة . وان ترصد المبالغ لتشجيع عمليات البحث والإبداع لتمكنهم من الإسهام في إثراء المعرفة الإنسانية .

ويشير تقرير التنمية الإنسانية العربية (2003 :52) إلى "أن التحدي الكبير للدول العربية يكمن في مجال التعليم وبالتحديد تردي نوعية التعليم المتاح ، بحيث يفقد التعليم هدفه التنموي والإنساني من أجل تحسين نوعية الحياة وتنمية قدرات الإنسان الخلاقة ، ومن المنطقي أن تؤدي قلة الموارد المخصصة للتعليم إلى تدهور جودتها إلا أنه هناك عناصر أخرى تؤثر بشكل حيوي في تحديد نوعية التعليم ، ومن أهمها سياسات التعليم والمناهج وأساليب التعليم" .

أن مناهج التعليم تعتمد على تقديم المعرفة الصريحة . ولم يتعلم الفرد كيف يتعلم رغم سنوات الدراسة الطويلة . فهو يكافح لتذكر الحقائق والعلاقات ، وينسى سريعا كل ما تعلمه خلال العملية التعليمية . (www.un.org/arabic/esa/rbas/ahdr2003)

كما يتفق كل من (Bratianu&Orzea,2010;114-115) بأهمية تغير المناهج الجامعية وهو يشير الى واقع التعليم في دولة رومانيا ،إذ أن التعلم الرسمي يركز على امتلاك الخرجين للمعرفة الصريحة فقط وهو نمط التحول للمعرفة الذي أسماه كل من (Nonaka&Takeuchi,1995) التركيب (Combination) وغياب البرامج التي تدعم انتقال وتطوير المعرفة الضمنية ومنها اعتماد الحالات الدراسية من واقع الحياة التي تساعد على طرح حلول مسبقة للمشاكل بدلا من اعتماد الحلول النمطية في معالجة المشاكل .وكذلك اعتماد برامج (internship) التي تطبقها الاختصاصات الطبية .

إضافة إلى تعزيز فكرة (Learning by doing) في برامج الجامعات الإدارة والأعمال التي تحقق قيمة أكثر من الدراسة النظرية ، إذ أن الأداء المباشر يؤدي إلى تعزيز المعرفة الضمنية وبما يحقق التكامل للمعرفة الإدراكية والحدسية (cognitive &emotional) .

ويكون دور الأستاذ الجامعي في الدراسات العليا (Facilitators) إذا توفرت البيئة المساعدة على تحفيز الطلاب ذوي الخبرة العملية في عملية مشاركة وتكامل المعرفة الضمنية الموجودة لديهم .

كما يتفق (Yang,et,al.2006) بأن أهمية الوسيلة التي تعتمد في مشاركة المعرفة الضمنية والتي تأخذ طريق التعلم (Learning by doing) أو العلاقات غير الرسمية بين الأفراد .المشار إليه في دراسة (Yaghi,et,al.2011:23) التي بحثت درجة مشاركة المعرفة بين طلبة الكليات الخاصة .

2-7 مفهوم المنظمة المتعلمة وثقافة المنظمة:

للتعامل مع المشكلات بصيغة بناءة، كما يقول (Schein,E.1993;28-27) علينا تحسين عمليات ترتيب أفكارنا وخصوصا عندما نعمل ضمن فرق (مجاميع) حيث يعتمد الحل إلى الوصول إلى صياغة موحدة . ولهذا السبب بدأت الحكومات والمجتمعات والمنظمات التركيز وزيادة الاهتمام بالحوار كنظرية وكممارسة حيث يمكن الحوار من تحقيق أعلى المستويات من الوعي وبالتالي تحقيق إبداع فعال ووفير .

أن الحوار هو المكون الأساس للتحول في المنظمات ،من خلال الحوار نقود عملية فهم الثقافات والثقافات المساعدة في المنظمة وبذلك تعتمد عملية التعلم التنظيمي على هذا الفهم للثقافات . ولتحقيق التكامل مابين ثقافات الأقسام أو وحدات العمل يعتمد على أيجاد لغة موحدة ونماذج ذهنية مشتركة .وتبرز أهمية الحوار أكثر عندما تتطلب حصول التعلم الثنائي أو التوليدي .

حدد (Schein,1995:12-15) مميزات ثقافة المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية بالنقاط التالية :

أولا– يتميز أسلوب القادة في المنظمة المتعلمة بالتوازن في تحقيق المصالح للعملاء الداخلين والخارجين ، ولا توجد سياسة سيطرة مجموعة على تفكير الإدارة .

ثانيا – يؤمن القادة والمدراء بقدرات العاملين في التعلم وبأهمية العلم كقيمة وبضرورة التغيير .

ثالثا – يمتلك العاملين الروح المعنوية العالية في تشكيل مستقبلهم من خلال تغيير التحديات البيئية لصالحهم ، وهذه أهم خاصية يجب توفرها في المنظمة المتعلمة لتحقيق التعلم .

رابعا – أن التعلم يتحقق من خلال تخصيص الوقت الكافي المدروس للعاملين وباهتمام من الإدارة العليا .

خامسا – المستوى الموحد من الثقافات في النظر إلى الأمور والأحداث الاقتصادية والسياسة والاجتماعية وفي تحليلها بشكل مترابط للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية .

أن التعلم والتفكير بطريقة منظمة واستطلاع تبعات الأمور مسبقا للأحداث ، أي امتلاك البصيرة في قراءة الأحداث هو مسؤولية مشتركة كعائلة تهدف إلى تطوير جميع أفراد العائلة .

سادسا – تتميز المنظمة المتعلمة بالتزام كل من الإدارة والعاملين بالتواصل من خلال التشجيع على بناء جسور الثقة في طرح الأمور ، والابتعاد عن سياسة ألقاء اللوم عند حدوث الأخطاء أو تقديم فكرة جديدة .

سابعا – أتباع سياسة بناء فرق العمل والثقة والتنسيق والتعاون كأساس لمقومات نجاح أدارة الأعمال في عصر المعرفة ، والابتعاد عن المنافسة المعتمدة على الفردية في أنجاز الأعمال .

ثامنا – في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين أصبحت حتمية تغيير أدوار القيادة إلى دور المعلم وقائد التغيير أكثر من مجرد كونه متخذ القرار .

عبر كل من (Kofman&Senge,2001:4) بأن جوهر بناء المنظمة المتعلمة هو"خلق المجتمعات الملتزمة" هذا التعبير البلاغي الذي يتضمن

كلمة (Communities) للدلالة على تركيبة بناء هذه المنظمات على أساس ثقافة التعاون والتي تعمل على توحيد أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة أولا من خلال علاقات العاملين غير الرسمية. وثانيا تغيير في ثقافة التفكير والتفاعل عن طريق اعتماد منهجية تفكير قائمة على النظرة الشمولية في حل المشكلات بدلا من التجزئة (Fragmentation) والتعاون بدلا من المنافسة (Competition) والريادة بتحمل المخاطر بدلا من ردة الفعل (reactiveness). وأن النجاح هو ليس وصفة يجب أتباعها كما هي الحال في المنظمات التقليدية. وبمفهوم أخر هي عملية إعادة تكوين الذات ، كما يؤكد (Deming) بأنه لا يحصل أي تغيير ما لم يتم تغيير الذات.

وان عملية التعلم حسب رأي (Kofman&Senge,2001:5) يجب أن تعمل على تحول البناء الإنساني بأبعاده الأربعة (body،cognition،will and emotion) متمثلة (بالأرادة والأدراك والحدس والمهارات) مجتمعة ، وبهذا نستدل بأن مفهوم التعلم يتضمن مفهوم أبعد من امتلاك المعرفة وإنما تقاس بالتغيير على سلوك الفرد.

ويشير (الفاعوري ،2005: 155) إلى أهمية الثقافة التنظيمية في توفير أطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي . بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم . (بن يحي ،2009: 34) .

تلعـــــب الثقافـــــة دورهـــــا الهـــــام فـــــي اســـــتخدام وتقاســـــم المعرفـــــة (Rodan,2002) ، إذ أن امـــتلاك الأفـــراد للمعرفـــة لا يعنـــي أنهـــم مـــستعدون لاســـتخدامها أو تقاســـمها . وان نـــسب تـــأثير (المعرفـــة علـــى مـــستوى الجماعـــة) على الإبداع التنظيمـــي أعلـــى دلالـــة علـــى الـــدور الـــذي يلعبـــه الاعتمـــاد علـــى المعـــارف الأخـــرى وعـــدم الاكتفـــاء بالمعـــارف الخاصـــة فـــي رفـــع مـــستوى الإبـــداع فـــي المنظمـــات . ويتفـــق (Singh,2010:143) فـــي أهميـــة دور الثقافـــة فـــي استمرارية عملية التعلم بصورة حيوية وتقود المنظمة لتصبح منظمة تعلم .

يعرف كل من (Harvey&Brown,1992) ثقافة المنظمة (Organization Culture) بأنها نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية انجاز الأعمال في المنظمة .(السالم،2005 :86)

أن ثقافة المنظمة كما يعرفها (Brown&tarkey,1994) بأنها مجموعة قيم ومعتقدات تحدد سلوك العاملين .(Pool,2000:373)

ويصف تشكيل المجتمع الممارس (Anciaux,1996) بأنه مجموعة غير رسمية من الأفراد داخل المنظمة لها اهتمامات مهنية مشتركة تعمل على وضع برنامج يناسبهم ، وكذا ممارسة اللقاءات التعليمية أو مؤتمرات لمساعدة بعضهم البعض في حل المشاكل التي قد تواجههم في أعمالهم .(خليد،2008:25).

أن هذه المجتمعات هي أشارة لثقافة المجتمع إذ أنها تعكس قوة العلاقات الإنسانية في ترسيخ قيم التعاون وخدمة الصالح العام ، تشجيع التعلم بصورة مستمرة ، الابتعاد عن الأنانية .

ويؤكد (Wenger,1996) أن التعلم التجريبي يتضمن فكرة أن التعلم موروث في الطبيعة البشرية ، فهو أساسا عملية اجتماعية ، تؤدي إلى تغيير في السلوك وبمفهوم أخر ترتبط مع الأداء ،فأن عملية التعلم تعكس المشاركة في مجتمعات الممارسة ، أن عملية التعلم هي تفاعل مابين المنظمة والبيئة . فهي أبعد من أن تتحد بداخل المنظمة . (Konoghiorghes ,et,al.2001:1)

وينظر (Minzberg,1987) إلى أن مفتاح عملية التعلم التنظيمي يكمن في تعزيز التفكير الاستراتيجي وليس الخطة الإستراتيجية .(Taher&El-Kayaly,2005) وهنا أشارة إلى أهمية التغيير في طريقة النظر إلى الأمور لنجاح المنظمة .وهذا ما أشار إليه (Senge,1990) التحول في التفكير .

وعند (Argyri,1992) فأن عملية التعلم تعتمد على العوامل الاجتماعية للفرق الموجودة . (Mccaffrey,2004)

أما بالنسبة إلى كل من (Baker&Camaratam1998) فأن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تمتلك المناخ المناسب للتعلم والذي يشجع على امتلاك معرفة جديدة . (Singh,2010:145)

يشير السويدان (2001) بتركيز الدراسات في المنظمة المتعلمة على الفرق الغير رسمية أو ما يطلق عليها " Communities of Practice " حيث تتشكل في داخل كل منظمة مجموعة عمل تتبادل المعلومات والقصص والمعاني والخبرات الجديدة بشكل غير رسمي وتعتمد قوة المنظمة واستمرارها وتجددها على الحالة الصحية لهذه المجتمعات (بكار،2002 :44) .

وقد أشار (Serrat,2009:2) إلى هذه المجتمعات بعبارة التعلم غير الرسمي الذي يعتمد على تشجيع الرغبة في التعلم ومشاركة المعرفة بين العاملين ، وتوليد فرص للمشاركة غير الرسمية وبناء ثقافة تعلم مساعدة.

أن الثقافة لها دورها الفعال في عملية خلق المعرفة وذلك كما يقول كل من(Nonaka&Takeuchi,1995) بأن الجزء الجيد من معرفتنا التي نمتلكها قد تعلمناها كثقافة من الأجيال السابقة ." وهنا أشارة إلى الخبرات كثقافة تتميز بها كل منظمة في تحقيق عملية الإبداع . (Bratianu.C&Orza,2010:46)

وقد قام كل من (Brown&Duguid,1991) بتحليل الارتباط بين عملية التعلم التنظيمي والإبداع ومجتمعات الممارسة ، استنادا إلى الفكرة التي توحي بأن جزء كبير من عمليات التعلم والإبداع تحدث بين الأفراد بشكل غير رسمي ، حيث يعمل الأفراد على تقييم سياسات المنظمة ووصف تجاربها وقراراتها واتجاهاتها ، ويعتمد الأفراد إليها في سبيل البحث عن إجابة للتساؤلات التي تخفيها المنظمة بطريقة مقصودة أو غير مقصودة ، وإكمال الصورة لديهم عن ثقافة واتجاهات المنظمة ، وتبدو لديهم تلك التقييمات أكثر وضوحا وموضوعية مما يظهر بالشكل الرسمي أحيانا .

إن المنظمة المتعلمة تعمل على تشجيع النقد والتساؤل والاستعلام عما يدور في خواطرهم لتضيق الفجوة مابين الفرق الرسمية وغير الرسمية ، وان النمط القيادي وثقافة الفرق لها تأثير كبير في نقل الأفكار المطروحة في الفرق غير الرسمية. (بكار،2002:44)

ويعرف (ملحم ،2003: 274) الثقافة " بأنها وعاء للقيم والعادات والتقاليد والأعراف ثبت من خلال الدراسات بأن لها تأثير على الممارسات الإدارية في المؤسسات والمنظمات المختلفة ".

وحدد (الرشيد، 2003) فشل الإدارة العربية المعاصرة وتخلفها عما حققته الإدارة الغربية لوجود ثقافة أبوية البناء الاجتماعي ،الذي يكرس الاعتمادية والتبعية وعدم المساواة والمحسوبية والمحاباة وضعف المؤسسة وغياب الديمقراطية والحكم المركزي والتركيز على الماضي وضعف استشراق المستقبل وغياب التخطيط والتراث العشائري وضعف المشاركة وغياب إدارة الوقت

بفاعلية والأنتماء الشخصي وضعف فرص الترقي وغياب الشفافية والمساءلة والابتكار والمنافسة و عدم تشجيع البحث العلمي .(ملحم،2003 :275)

ويؤكد (الرشيد،2002،2001) بتأثير قيم التكوين الاجتماعي والثقافي في الوطن العربي من حيث النظم الأبوية ونظام الأسرة الممتدة والعشيرة والقبيلة والمعرفة الشخصية والانتماءات الأيديولوجية على الفرد العربي داخل المؤسسات وخارجها مما ساهم في التأثير على الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات العامة والخاصة فيذكر(ملحم، 2003 :276) أن سياسة " من تعرف" لها دور هام في التوظيف والترقية في البلدان العربية إضافة إلى الحصول على كثير من المزايا والفرص الوظيفية مما يقوض معايير الكفاءة والاقتدار وتفويض الثقة بين أفراد المؤسسة وخاصة فيما بين المدير والمرؤوس والعملاء ويسترسل ملحم في تحليله لواقع العمل العربي أن هذه انعكاس هذه الثقافات على الممارسات الإدارية في مؤسساتنا العربية يعود تجذر هذه الثقافات في المجتمع وكأنها عرف مقبول وبالتالي عدم وجود مناخ عمل يحمل صفات الثقة والانتماء والإخلاص في العمل والتفاني والولاء والتعاون واحترام الأخر .

ويؤكد (ملحم، 2003 :284) بضرورة تغيير هذه الثقافات في وطننا العربي من خلال تربية الأجيال على الاعتماد على النفس وتقويم ونقد الذات بدلا من ألقاء اللوم على الآخرين وهذه المبادئ تنبثق من قيمنا الدينية " والله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " واعتماد التخطيط وتحديد أهدافنا وتشجيع روح المبادرة والمشاركة .

وقدم (العتيبي ،2001) أنموذج لتقويم المنظمة المتعلمة بالاعتماد على الثقافة المجتمعية في المملكة العربية السعودية لتطوير عملية التعلم التنظيمي وانتشار المعرفة من خلال دراسة أنماط السلوك من القيم الاجتماعية والاتجاهات الثقافية التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي ، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية ، (أبو خضير، 2007) . وهذا توجه في الدراسات لربط انتشار المعرفة الضمنية بثقافة المجتمع ، حيث أبرز هذا البعد كعامل أساسي للتحول إلى المنظمة المتعلمة إضافة إلى خصائص المنظمة نفسها .

2-8 المنظمة المتعلمة وأنواع المعرفة التنظيمية :

أشار (Senge,1994) إلى المنظمة المتعلمة بأنها البعد الثقافي لإدارة المعرفة . (Fard&elseleh,2010:299). (Drucker,1995)

إن مفهوم المعرفة خضع لمعالجات فكرية منذ أقدم العصور . فقد قسم أفلاطون وكذلك أرسطو العقل إلى ثلاثة أقسام وهي المعرفة (أي ما نريد معرفته أو تعلمه) ، والقسم الثاني الذي يمثل العاطفة أو المشاعر والقسم الثالث المتمثل بالإرادة .

أن المعرفة أصبحت تمثل قلب الاقتصاد في عالمنا اليوم وهي من الأساسيات في بناء رأس المال الفكري، معظم الأفراد يؤمن أن المعرفة ممكن التعرف إليها بسهولة عندما نتعامل معها ولكن الذي لا نعرفه أن هناك أكثر من نوع للمعرفة يمكن للشخص استخدامها وتطبيق هذه المعرفة بطرق مختلفة . (Bratianu.I&Orzea,C.2010:111)

ومن أهم هذه التصنيفات هي:

أولا: تصنيف (Choo:1998:13) للمعرفة التنظيمية :

حيث يشير الى ان تميز المنظمة ينبع من تكامل هذه الأنواع ، اذ انها تعتمد أولا وأخيرا من عملية (الحس الروحي) للأفراد في ادائهم وهذا مايتميز به المدخل الياباني .

وندرج أدناه مفردات التصنيف

1- المعرفة المعلنة :Explicit Knowledge

وتعتمد على الأهداف والسياسات والإجراءات والتعليمات والمعايير والنتائج ... وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد والمستويات بشكل معلن من خلال قنوات الاتصال الرسمية والوثائق المكتوبة . ويطلق على هذه المعرفة (Know-What) ، وتكون هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية (Organizational memory).

2 – المعرفة الضمنية (الكامنة) : Tacit Knowledge

وهي مجموعة القيم والاتجاهات والمدركات الذاتية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية، وتتميز بصعوبة الحصول عليها واستخدامها نظرا لأنها تتمركز في المستويات الأعمق للأفراد ، فهي تتطلب قدرات لغوية وإدراكية وخبرات دفينة ، وعوامل أخرى مساعدة في طريق إظهارها بالشكل الصحيح وتطبيقها على الواقع التنظيمي ، لذلك فأن قدرة المنظمة على الحصول على هذه المعرفة وإدارتها بشكل جيد هي دليل واضح على نجاحها .

أن المعرفة الضمنية ، أو ما يطلق عليه أحيانا (Know-How)، أو سر المهنة تخسره المنظمات بسبب تقاعد الموظف ، أو النقل ، أو الاندماج أو تقليص حجم النشاط . (السالم،2005 :140)

كما يقول (Nonaka ، 2000) " أن هناك صعوبة في تحقيق التعلم التنظيمي فيما يتعلق بتقاسم المعرفة الضمنية ، ومن أهم العناصر التي تساعد على التعلم هي قنوات الاتصال التي تشجع الأفراد على الاستفسار والحوار ".

ويؤكد بأن عملية خلق المعرفة هي عملية فن وليس علم .وهو بذلك يؤكد على أن عملية التعلم تبنى على أساس تفاعل اجتماعي .

ويصف (Michael Polany,1966:4) المعرفة الضمنية بالمعرفة الشخصية وعبر عنها بتعبير بلاغي بالحكمة التالية " نحن نعرف أكثر مما نفصح عنه " (Mahmud&Armtrong,2008:189-190)

3-المعرفة الثقافية : **Cultural Knowledge**

وتتجسد في الافتراضات والقيم والأعراف والاتجاهات التي يستخدمها الأفراد لتحديد قيمة المعلومات والمعارف والمواقف الجديدة ومدى إمكانية الوثوق فيها . وغالبا ما ترتبط هذه المعرفة أو تتجسد في رؤية المنظمة ورسالتها وفلسفتها العامة . (السالم:2005،140)

ثانيا : المدخل الاستراتيجي في تصنيف المعرفة حسب تصنيف (Zack,2003) . فأنها تتضمن الأنواع التالية :

1- المعرفة الجوهرية (Core Knowledge) :

وهي أقل حجما ومستوى من المعرفة ينبغي توفره لدى المنظمة لمواجهة المنافس ، وبموجبه تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه ، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل .

2- المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge):

وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة ، وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة ، فيصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين .ورفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها .

3- المعرفة الأبتكاريه (Innovation Knowledge):

وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع ، وفي هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين ، مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده .

و يرى(العلي وزملاؤه،2006 32) بأن هذا التصنيف يتصف بعدم الثبات ، فما يصنف اليوم من معرفة ابتكاريه قد يكون غدا معرفة جوهرية ، لذا ينبغي على المنظمة الاستمرار في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة ، لتصبح جزءا من قدراتها الجوهرية التي تميز منتجاتها وخدماتها وتعطيها ميزة تنافسية .

وهذا يؤكد ان صفة الابتكار والإبداع ترتبط مع استمرارية التعلم وهي الخاصية التي تمتلكها المنظمة المتعلمة والتي ترتبط بحجم التفاعل الاجتماعي لجميع العاملين مما يؤدي إلى سرعة ديناميكية تحول المعرفة الضمنية إلى صريحة وفق اللوب المعرفي في منظمات التعلم .

ثالثا التصنيف المقدم من قبل (Confessore,1997:7) وفق محتوى التعلم :

1 – أن المعرفة الضمنية هي معرفة مميزة للأفراد إذ انها تمثل التعلم الفردي .

2 – المعرفة الصريحة فهي تمثل التعلم الجماعي وهي معرفة مميزة للمنظمة . وأن مقدار الارتباط مابين الأفراد والمنظمة يشكل جوهر المنظمة المتعلمة .

وكما يقول (Call,2005) إلى أن المعرفة لا تزود الأفراد بالأجوبة عن المشكلات التي يواجهونها،ولكنها تسهل عليهم تعلم الأجوبة لحلها.(الخشالي،2009 :49)

فهي بذلك تأكيد على تأثير النماذج الذهنية للأفراد على تشكيل المعرفة الضمنية وارتباطها بشخصية الفرد.

ويشير (Smith,2001) أن اعتقاد بعض العاملين بالمنظمة بان المعرفة ملكية فردية ومصدرا من مصادر القوة وتحديد مكانة الفرد ولذلك لا يمكن تشاطرها مجانا، كما قد يمانع الأفراد في أغلب الأحيان تشاطر المعلومات خشية النقد من زملائهم أو من إدارة المنظمة، ويعزز ذلك قلة الاحترام وقلة وجود الأهداف المشتركة بين الأفراد العاملين بالمنظمة، كما يعززه تأييد أنظمة التحفيز بالمنظمة للجهود الفردية دون الجماعية والنظر إليها كمصادر هامة للتقدم، بالإضافة إلى ذلك فهناك من العاملين من لديه الاستعداد لتشاطر المعرفة ولكنه ليس على استعداد لتقبلها من الأخر .(الرجوب،2008 :71)

ويؤكد (ملحم،2003 :270) بأن التحديات التي تواجه الدول العربية هي فجوة المعرفة التي تستلزم وضع استراتيجيات سليمة لتحقيق التكامل بين استيعاب المعرفة واكتسابها ونشرها وكما يحدد مسألة معالجة هذه النقطة من خلال أيجاد صلات واضحة تربط المبدعين والباحثين ومحللي السياسات مع المنتجين أو صانعي القرارات .

يشير(الظاهر،2009 :124) إلى منهج الاهتمام بماذا يمكن أن تفعله المعرفة كسبيل للتميز من خلال التعبير عنها وتوظيفها التوظيف الأمثل .ويضيف قائلا إن مؤسسات العالم الأقل تقدما سواء كانت التعليمية أو الخدمية أم الإنتاجية يكون الفردغير قادر على التصريح عن المعلومات المتعلقة بتأدية العمل للاحتفاظ بها كجزء من معرفة أو أصول المؤسسة رغم كونه قادرا على الأداء المتميز. وذلك لعدم توفر بيئات تمكينية وبرامج إبداعية .

وهذا ما يعبر عنه (Nonoka) بتعريفه للمعرفة " بأنها الأيمان المحقق للأهداف الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال".

مفهوم توليد المعرفة (Knowledge Creation) :

أن توليد المعرفة ونشرها هي من السمات المميزة للمنظمة المتعلمة كما أكد (Garvin et al .2008).

يذكر (Nonaka,1991) بأن قوة المنظمات تعتمد على تكوين عملية اللولب المعرفي (Knowledge Spiral) التي تتضمن تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة .

ويشير (Claude,2000) إلى أن عملية خلق المعرفة تمثل قدرة المنظمة على توليد أفكار ابتكاريه تساهم في نجاحها على المدى الطويل وتحسن عملية صنع القرار من خلال عملية العصف الذهني كأحد التقنيات المستخدمة لجميع أفراد المنظمة لتوليد الأفكار . كما تتم عملية خلق المعرفة في ذهن الإنسان من خلال التغيير الثقافي والاتجاه نحو تشجيع الاتصال والتبادل والتجديد والتعليم بالإضافة إلى التشجيع على اكتساب واستنباط أفكار جديدة وكسر الحواجز الفردية ، ولابد أن يكون لدى الفرد القدرة على التغيير ، لذا يجب تشجيع الأفراد على محاولة ابتكار أفكار جديدة مع التعلم المستمر لتحقيق التحسين المستمر في الأنشطة والعمليات والسلع والمنتجات (خليد، 2008: 15-16) .

ويشير كل من (Nonaka,Nonaka&Takeuchi,1994,1995) إلى أن عملية توليد المعرفة الجديدة هي أوسع من مفهوم وظيفة متخصصة أو نشاط أو أداء محدد بقسم معين . وإنما هي إعادة بناء المنظمة وجميع العاملين فيها من خلال عملية مستمرة لتجديد الذات .(Takeuchi,2006)

وهو المدخل الياباني للمعرفة المستمد من ثقافة الساموراى في وحدة العقل والروح (Oneness of body & mind) . وتركز على التعلم من الخبرة المباشرة إضافة إلى التعلم من

الخطاء والتجربة ويؤكد على أن مفهوم الخبرة يتمثل في مقدار التنوع الذي يمتلكه الفرد من خلال عمله ولا ينظر إلى الخبرة على أنها فترة زمنية فقط. أن تفوق اليابانين في الإبداع والابتكارات يعود إلى أثر الثقافة الشرقية في اعتبار المعرفة هي أفكار ومشاعر فهي تركز على المعرفة الضمنية الأساس في تشكيل مفهوم المعرفة لأنها تحتوي الهوية الشخصية للخبرات والتي تكون منبع الإبداع ، بينما تؤمن الثقافة الغربية بأن مسؤولية خلق وتوليد المعرفة يتحدد بالفكر فقط أي تركز على المعرفة الصريحة.(Bratianu&Orezea,2010:113)

إن عملية توليد المعرفة وفق نظرية كل من (Nonaka&Takeuchi,1995:47) فقد ركزت هذه النظرية على مستويات توليد المعرفة وهي (مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، ومستوى المنظمة، ومستوى ما عبر المنظمة) . وربطت مابين البعد الوجودي (Ontological) لهذه المستويات ومابين البعد النظري المعرفي (Epistemology) المتضمن شكلي المعرفة الضمنية والمعلنة ، ومابين هذين البعدين تتكون عملية التفاعل الديناميكي في تكوين أنماط المعرفة الأربعة و التي تأخذ شكل اللولب المعرفي (Knowledge Spiral).تبدأ بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة والعكس بالعكس . وان أعلى درجات الالتزام والانتماء والإبداع الفكري تتمثل في (Externalization والتي يتم فيها ربط المعرفة الضمنية بالصريحة من خلال الحوار والتبصر) و (Internalization والتي يتم التعلم وامتلاك معرفة ضمنية جديدة عبر الممارسات) (جواد وأخرون ،2010 : 13-10).

ونتناول في دراستنا هذه نمط من أنماط توليد المعرفة لتوضيح مراحل تحول المعرفة الضمنية الى صريحة من خلال تأثير التفاعل الأجتماعي مابين العاملين .

أُقترح (Nonaka,et,al.2000) نموذج يوضح مراحل تحول المعرفة أطلق عليه اختصارا نموذج (SECI).

من أولى مراحل توليد المعرفة هي مرحلة التنشئة : Socialization

هي عملية تتحول فيها المعرفة من شكلها الضمني إلى شكلها الظاهر باستخدام طرق غير رسمية واقتسام الخبرات بين المستخدمين تسمح بانتشار المعرفة من الأشخاص المالكين لها، والذين تمكنوا من تطويرها إلى أشخاص آخرين داخل المنظمة (تكوين النماذج الذهنية) ولكن بإبقاء الطابع الضمني لهذه المعرفة أي عندما يتشارك الفرد مع فرد أخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية من خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة .

المرحلة الثانية لتوليد العرفة هي مرحلة التجسيد: Externalization

هي عملية تحول فيها المعرفة إلى شكلها الصريح ، حيث يقوم الأفراد المالكين بإظهار المعرفة الضمنية في عقولهم عبر عملية ترميز شكلي أو ظاهري (يتم استخدام البلاغة والمناظرة) لتكوين الصورة الذهنية بمعنى التنازل عن لمعرفة لصالح الجميع وتعتبر هذه العملية من أصعب العمليات .

المرحلة الثالثة لتوليد العرفة هي مرحلة التركيب :Combination

في هذه العملية تحول فيها المعرفة من شكلها الصريح حيث تنقل وتحول وتقارن ، تجمع وترتب المعارف لتعطي معرفة أو معارف جديدة

بمعنى تنظيم الأفكار على شكل نظام معرفي . فالاستخدام الخلاق لشبكة الاتصال المحوسبة وقاعدة البيانات ذات الحجم الكبير هي من الدعائم الأساسية لهذه العملية .وهذا ما يعرف بإستراتيجية المعرفة المنقولة . explicit knowledge

المرحلة الرابعة في توليد العرفة هي مرحلة التوطين : Internalization

هنا في هذه العملية تحول المعرفة من شكلها الصريح إلى شكلها الضمني والتي تتم بالتطبيق المتكرر للمعارف بحيث تنحدر في سلوك الأفراد وذاكرتهم ومنه إلى المنظمة ، وتصبح جزء من ثقافتها ،أي بعد تطبيق المعرفة المكتسبة يتم تحصيل تعلم جديد مبني على الخبرة والتجربة. أي توسيع المعرفة الضمنية التي يمتلكونها . (خليد،2008 :17-16)

ويقول كل من (البغدادي والعبادي، 2010) أن المنظمة المتعلمة تبحث بنشاط لكي تحرك المعرفة من جزء داخل المنظمة إلى جزء أخر لتؤكد من أن المعرفة وجدت طريقها إلى الوحدة التنظيمية التي تحتاج إلى تلك المعرفة .وهذه الممارسة هي من الصفات المميزة لهذا النوع من المنظمات.

وهذا ما أشار إليه (Garvin et al. 2008) في المحور الثاني (ممارسات وعمليات التعلم) والذي يميز هذه المنظمات بوصول المعلومة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب .

وبشير(السلمي ،1997) إلى أن الفكرة المحورية هنا هي أن " عملية توليد المعرفة " تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والمتصاعد بما يؤدي إلى تكوين ميزة تنافسية (السالم،2005 :143).

2-9 المستشفيات التي شملتها الدراسة :

أولا : نبذة عن انشاء مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي

King Abdullah University Hospital

ان مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي هي مؤسسة حكومية تعليمية ، تقع داخل حرم جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية والذي يقع على بعد (70) كم عن العاصمة عمان و(20) كم عن مدينة أربد في شمال المملكة الأردنية الهاشمية ويعتبر المركز التحويلي الشامل محليا وعلى مستوى الشرق الأوسط .

تحمل المستشفى اسم مؤسس المملكة الأردنية الهاشمية الملك عبد الله الأول رحمه الله (1882-1951) لأنجازاته التي قدمها للمملكة في كافة مجالات الحياة (السياسية والأقتصادية والأجتماعية ، ...) ، أبرزها تشكيل أول حكومة في شرق الأردن بتاريخ (1921-4-11) ، اجراء أول انتخابات تشريعية في عهده بتاريخ (1927) ، و قد أهتم بالتعليم حيث تم فتح المدارس التي كانت شبه معدومة في الحقبة العثمانية ومن أقواله المأثورة " ان أهل العلم هم القدوة الصالحة والنجوم الهادية " اضافة الى أهتمامه بالصحة والزراعة والتجارة .(www.wikipidiajordan)

وقد تم وضع حجر الأساس لأنشاء المستشفى بتاريخ (1994-5-8) من قبل الملك الحسين بن طلال رحمه الله (1935-1999) . بتصميم لبناء يتألف من برج رئيسي يحتوي على (15) طابق ومباني منخفضة تحتوي (3) طوابق صممت لتقديم خدمات العيادات الخارجية ووحدات الطوارئ على مساحة كلية (95583) متر مربع وبقدرة استيعابية تصل الى (819) سرير ، تم الأفتتاح والمباشرة بالعمل في المستشفى في عهد الملك عبد الله الثاني بن الحسين بتاريخ (2002-11-28). (التقرير السنوي للمستشفى).

وقد استقطبت المستشفى الكثير من الأيدي العاملة حيث بلغ تعداد العاملين فبها لغاية نهاية عام 2011 (2080) موظف وموظفة . (قسم الموارد البشرية ،2012).

ثانيا : نبذة عن انشاء مستشفى الأردن

Jordan Hospital

تم أنشاء مستشفى الأردن التعليمي الخاص في ضؤ الحاجة الماسة لأنشاء مؤسسة تخصصية عصرية توفر للطبيب الأمكانات العلمية وتؤمن للمريض الأفادة من أخر ماتوصلت اليه التقنية الطبية الحديثة ، من خلال تصميم على قطعة أرض تبلغ مساحتها (14000) متر مربع في وسط العاصمة عمان يتألف من خمسة طوابق للمبنى الرئيسي بطاقة استيعابية قدرها (300) سرير ومبنى متصل مخصص لتقديم الخدمات الصحية للعيادات الخارجية بطاقة استيعابية تضم (30) عيادة اختصاص ، مع تصميم مبنى من ثلاثة طوابق لخدمات السكن للمرضات .(الخالدي

،2008) بدأ العمل في المستشفى عام (1996)، وتتميز المستشفى بأتفاقيات علمية مع الجامعات التالية

George Washington Unversity, Nebraska Univrsity , Toledo) www. Jordan-hospital.com . University)

ثالثــا : نبــذة عــن عــدد المســتــشفيات العاملــة فــي المملكــة الأردنيــة الهاشــمية بموجب احصائيات عام (2010) .(www.moh.gov.jo)

أولا : المستشفيات التابعة الى وزارة الصحة (31) مستشفى .

ثانيا : مستشفيات الخدمة الملكية العسكرية (12) مستشفى .

ثالثا : المستشفيات الجامعية (2) مستشفى .

رابعا : مستشفيات القطاع الخاص (61) مستشفى .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

3-1 المقدمة

أن العالم أصبح يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداتها الى حدبانت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الأقتصادي والأجتماعي المعاصر . (Drucker)

يحتوي هذا الفصل عرضا لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع دراستنا والدراسات غير المباشرة لقطاعات مختلفة وبأبعاد متنوعة .

وقد صنفت هذه الدراسات الى دراسات المنظمة المتعلمة للمجتمع الأردني ، دراسات المنظمة المتعلمة للمجتمعات العربية ، دراسات المنظمة المتعلمة للمجتمعات الأجنبية . وعرض الى أهداف هذه الدراسات والى أهم النتائج التي توصلت اليها مع ملخص مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وأبرز سمات الدراسات السابقة التي تناولتها هذه الدراسة .

3-2 دراسات المنظمة المتعلمة للمجتمع الأردني

1 - دراسة (ملحم ، 2011) :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على امكانية شركة الكهرباء لمنطقة أربد في أن تكون منظمة متعلمة . بمعنى الى أي مدى لدى الوحدة أو الفريق أو حتى الأفراد القدرة على التعلم . وأيضا تهدف الدراسة الى تحديد فجوة الأداء لعملية التعلم . أعتمدت الدراسة الأستكشافية على المقياس المحدد من قبل (Garvin,Edmondon and Gino,2008 المتضمن الأبعاد الثلاثة التالية:

البيئة المساعدة للتعلم(Supportive Learning Environment)

الممارسات وعمليات التعلم الرئيسية (Learning Processes and Practices)

القيادة التي تعزز عملية التعلم (Leadership That Reinforces Learning)

توصلت الدراسة من تحليل بيانات (120) استبانة لعينة عشوائية الى أهم النتائج التالية :

1 – وجود مستوى متوسط للمناخ المساعد للتعلم بمقدار (3.22).

2 – وجود مستوى متوسط للممارسات والعمليات الخاصة بالتعلم في شركة الكهرباء بمقدار (3.31) .وبلغ أعلى متوسط حسابي لبعد القيادة التي تعزز عملية التعلم (3.6) .

3 – كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة أرتباط بين أساسيات بناء المنظمة المتعلمة المتمثلة في المناخ التنظيمي المساعد للتعلم والممارسات وعمليات التعلم ودور القيادة في التعلم عند درجة (0.01) .

2– دراسة (الجوزن وزميله ،2011) :

هدفت هذه الدراسة الى قياس درجة وجود أبعاد المنظمة المتعلمة في فروع البنوك التجارية في منطقة المفرق وفق مقياس (Watkins&Marsick,2003,1996) والذي يتضمن سبعة أبعاد هي (توفيرفرص التعلم المستمر ، تحفيز استراتيجيات التساؤل والحوار، تشجيع التعاون في فرق التعلم ، تأسيس أنظمة لتحقيق مشاركة التعلم ، تمكين الأفراد بأتجاه الرؤية الموحدة ، تعزيز ربط المنظمة ببيئتها ، نموذج القيادة المساندة للتعلم .أتبعت الدراسة المنهج الوصفي في التحليل مابين الأبعاد الديمغرافية وأبعاد المنظمة المتعلمة ،وشملت الدراسة جميع العاملين في البنوك التجارية في منطقة المفرق ، وبلغت نسبة الأجابات المعتمدة (65%) .

توصلت الدراسة الى أهم النتائج وهي :

1 –وجود أبعاد المنظمة المتعلمة بنسبة قليلا فوق المتوسط بلغت (3.87) .

2 –بلغ أعلى وسط حسابي تمثل في بعد تشجيع التعاون في فرق التعلم حيث بلغ (3.95).

وتوصي الدراسة بتوفير بيئة تعلم لتحقيق معدلات عالية في المستقبل .

3 – دراسة (معاني وأخرون ، 2011):

هدفت هذه الدراسة الى قياس درجة شركات قطاع التأمين في الأردن كمنظمات تعلم وتم أعتماد مقياس (Senge) وفق الأبعاد التالية:

الأجادة الشخصية (Personal Mastery) النماذج الذهنية (Mental Models) الرؤية المشتركة (Shared Vision) فرق التعلم (Team Learning) التفكير الشمولي (System Thinking)

و من ضمن أهداف الدراسة بيان العلاقة بين مفهوم المنظمة المتعلمة و تسهيلات التعلم المتمثلة في الأبعاد التالية : الثقافة (Culture) ، الهيكل (Structure) ، نظام ادارة المعلومات (MIS) استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (HRM Strategies) ،والقيادة (Leadership) .

بلغت العينة العشوائية (230) موظف من (7) شركات من أصل (28) شركة كمجتمعبحث ، وتم أستخدام أساليب أحصائية وصفية .

توصلت الدراسة الى أهم النتائج وهي :

1 - أظهرت الدراسة بأن قطاع شركات التأمين في الأردن يتجه نحو التحول الى منظمات متعلمة.

2 - كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة أرتباط موجبة بين تسهيلات التعلم ومفهوم المنظمة المتعلمة .

4 - **دراسة (جرادات، 2008) :**

هدفت هذه الدراسة الوصفية الأستكشافية الى قياس أسس بناء المنظمة المتعلمة والأرتباطات وفق أطار الدراسة النظري المتضمن ستة أبعاد وهي :

البعد الأول –سمات التعلم وفق مقياس سينج (Senge)

البعد الثاني _الأنتقال المنظم للمعرفة والخبرات بين الأفراد والمنظمة المتعلمة

البعد الثالث_توفر الموارد والتسهيلات والبنية التحتية للتعلم

البعد الرابع_التعلم من خلال الصلات مع المنظمات الأخرى

البعد الخامس_ الثقة

البعد السادس _ التمكين

أشتمل مجتمع البحث على (1123)موظف و بلغ حجم العينة الطبقية النسبية (Proportinal Stratified random Sampling Technique) (260) موظف وتم أعتماد النتائج من (158) أستبانة كاملة البيانات .

وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :

أولا- امتلاك موظفي شركة الكهرباء درجة قوية من الألتزام والوعي للأجادة الشخصية والنماذج الذهنية والتفكير النظمي بالمرتبة الأولى ثم الرؤية الموحدة وفرق التعلم .

ثانيا- ان عنصري الثقة والتمكين يمتلكان علاقة ذات دلالة أحصائية قوية من بين العناصر الداعمة .

ثالثا كما أظهرت النتائج المستوى المتوسط عند قياس بعد تحول المعرفة ،اذ لاتوجد استراتيجية واضحة في دعم وتطوير بعد نقل وتحويل المعرفة والتكنولوجيا من معرفة ضمنية الى معرفة ظاهرة .

5- دراسة (حريم ،2010):

هدفت هذه الدراسة الميدانية الى بيان العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي في قطاع صناعة الأدوية في الأردن والذي يشكل زيادة منتظمة في الأقتصاد الأردني . أعتمدت منهجية التحليل الوصفي . تم أختيار العينة من (400) موظف يمثلون (5) شركات التي تم أختيارها على أساس الحجم ، عمر الشركة ، والموقع . تم أعتماد النتائج من تحليل البيانات الواردة في (350) استبانة كاملة .

وتم تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة التي تمثل المتغير المستقل من تكامل الأفكار الواردة في أدبيات موضوع المنظمة المتعلمة والتي تمثلت في الأبعاد الستة التالية :

(التفكير النظمي ، الرؤية الموحدة ، التعاون وفرق العمل ، القيادة والتمكين ، ثقافة المنظمة ، بيئة التعلم) .

أما الأداء التنظيمي فيمثل المتغير التابع والذي أعتمد على نموذج (Balanced Scorecard) والذي يشمل الأبعاد الأربعة التالية (الأداء المالي ، خدمة الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو والأبداع) .

توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :

أولا – وجود علاقة قوية موجبة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي بلغت (0.959)عند (0.01).

ثانيا – بلغ أعلى وسط حسابي لبعد التفكير النظمي (4.17)مما يؤشر بأن أنطباع العاملين في قطاع الأدوية عالي عن تفاعل الشركة مع البيئة الخارجية وتفاعل متبادل مابين الوحدات والأفراد فهي تعمل بنظرة شمولية كنظام متكامل .

6 – **دراسة (الرفاعي، 2010) :**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها وتكونت العينة من (100) موظف في (6)مؤسسات عامة ذات نشاط مالي في محافظة أربد .

توصلت الدراسة الى أبرز النتائج التالية :

1 – أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة حقق متوسط حسابي بمقدار (3.35) وبدرجة تقييم متوسطة.

2 – حققت الأبعاد متوسطات حسابية بشكل تنازلي ابتدءا من القيادة الأستراتيجية الداعمة للتعلم ، تشجيع الأستفسار والحوار ، ايجاد فرص التعلم المستمر ، انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ، ربط المنظمةبالبيئة الخارجية ، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة ، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي .

4 – ان قياس مستوى معوقات المنظمة المتعلمة قد حقق متوسط حسابي قدره (2.89) وبدرجة متوسطة .

7 – دراسة (النسور ، 2010) :

هدفت هذه الدراسة الاستكشافية الوصفية التحليلية الى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية . شملت العينة على (194) من موظفي الوزارة من حملة البكالوريوس فما فوق ولجميع المستويات الأدارية تم تصميم الأستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وأعتماد مقياس (Watkins+Marsicks،1997) لخصائص المنظمة المتعلمة المتضمن الأبعاد التالية :

(التعلم المستمر Continous Learning ،الحوار Dialogue،فرق العمل Team،التمكين E mpowermen ،الأتصال والتواصل Communication).

وتضمن التمييز المؤسسي الأبعاد الخاصة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأداء الحكومي والشفافية ،(2008) التالية :

(القيادة Leadership،الموارد البشرية Human Resource،العمليات Process،المعرفة Knowledge،التمييز المالي Financial Excellence).

توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :

أولا – تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة بمستوى متوسط وللأبعاد على التوالي (3.61 ،3.15 ،3.41 ،3.24 ،3.09).

ثانيا -تمتلك الوزارة خصائص المنظمة المتعلمة بدرجة متوسط عند مستوى دلالة (0.05).

ثالثا – وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة عند مستوى دلالة (0.05).

8 – دراسة (طويقات ، 2009) :

هدفت هذه الدراسة الأستكشافية الى بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية ، و تضمنت الدراسة الأبعاد التالية في بناء الأنموذج وهي :

خصائص المنظمة المتعلمة ممثلة بالفقرات التالية :

(ممارسة التطوير الذاتيللعاملين، الأبداع والأبتكار لدى العاملين ، المرونة العالية للتغيرات البيئة ، المشاركة في أتخاذ القرارات، ممارسة التفكير النقدي).

وتتمثل العوامل التنظيمية الداعمة بالفقرات التالية :

(دعم القيادة العليا، الهيكل التنظيمي ، توافر حوافز مادية ومعنوية).

وتتمثل البنية المساندة بالفقرات التالية :

(توافرالأمكانات المادية والبشرية، توافر قواعد المعلومات،جاهزية البنية التحتية).أما الأداء المؤسسي فيتمثل في الأبعاد التالية :

(الأداء لمالي ، تزايد عدد العملاء ، تطور العمليات الداخلية).

بلغت عدد الأستبانات التي أعتمدت أجاباتها (264) أستبانة وشملت (المدراء العامون ومدراء الأدارات والنواب) بأعتبارهم أصحاب صلاحيات . وعلى مقياس ليكرت الخماسي . وأعتمد الباحث أيضا أسلوب المقابلة الشخصية مع أفراد العينة .

أن أهمية هذه الدراسة تتأتى من شمولها لدراسة (12) مصرفا تجاريا للقطاع المصرفي في الأردن والذي يعتبر من أكثر القطاعات تطورا وتغيرا وتأثيرا على أقتصاديات الدول .

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الأستقرائي في تحليل النتائج .

توصلت الدراسة الى أبرز النتائج وهي :

أولا –أن جاهزية المصارف التجارية الأردنية لتطبيق منظمة التعلم بدرجة متوسطة .

ثانيا –أن كافة مكونات خصائص منظمة التعلم والعوامل التنظيمية الداعمة كانت مرتفعة.

ثالثا – هناك أثر ذو دلالة معنوية لخصائص منظمة التعلم ولعوامل التنظيمية وللجاهزية على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية الأردنية .

9- دراسة (محمود ،2008) :

"هدفت هذه الدراسة الوصفية الأستكشافية الى قياس الأبعاد التالية التي تمثل المتغير المستقل وهي (ممارسة القيادة الخادمة والقيادة التشاركية ، ثقافة الأنفتاح، ثقافة تحمل المخاطر ، الهيكل العضوي) .

في بناء المنظمة المتعلمة والتي تمثل المتغير التابع بأبعادها التالية (توفر المعارف، التعلم المستمر، مشاركة المعلومات ، حل المشكلات) .

وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بنك الأسكان للتجارة والتمويل وفروعه حسب الأقاليم (منطقة عمان ، منطقة غرب عمان ، منطقة جنوب عمان ، منطقة الزرقاء والشمال).

بلغ حجم العينة العشوائية (500) موظف وبنسبة (5،62 %) من مجتمع الدراسة وحسب المستوى الوظيفي (مدير فرع ، صراف رئيسي ، مدير عمليات ، خدمة العملاء ،

صراف) وبأستخدام مقياس ليكرت الخماسي و من ناحية تصميم الدراسة أعتمدت منهجية دراسة الحالة .

توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :

أولا – حققت الدراسة متوسطات حسابية أعلى من المتوسط لكافة أبعاد المنظمة المتعلمة المحددة لبنك الأسكان والتمويل ،اذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.72).

ثانيا – ووجود ممارسة لكل من القيادة التشاركية والقيادة الخادمة وتبنيه لثقافة الأنفتاح وثقافة تحمل المخاطرة وأعتماده للهيكل العضوي .

10 – دراسة (الكساسبة وأخرون، 2009) بعنوان :

هدفت الدراسة الى التعرف على قياس تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني والأداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحول)على بناء المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة من شركات الخدمات المهنية(حقل المحاسبة والأستشارات القانونية والأدارية وتقنية المعلومات) في الأردن .

تتضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة . بلغت العينة العشوائية (290) تم أستخدام مقياس ليكرت الخماسي . تبنت الدراسة المنهج الميداني الوصفي الاستكشافي .

طور الباحثون على ضؤ أدبيات المنظمة المتعلمة الأبعاد التالية والتي تمثل المتغير التابع في أطار الدراسة (الأيمان بالتعلم التنظيمي ، تكامل مصادر التعلم التنظيمي ، التشارك المعرفي ، التفكير النظمي ، بناء الذاكرة التنظيمية ، ترجمة التعلم الى واقع) .

أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية :

أولا – تمتلك مجموعة شركات طلال أبو غزالة أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة اذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.923) .

ثانيا – أن هناك أثر ذا دلالة معنوية لثقافة التمكين وللقيادة التحويلية على منظمة التعلم .

ويوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والأداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين وتحسين قدرة القادة في ادارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الأدارة والعاملين وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة ، والأستناد الى الحقائق عند أتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بأمتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبوغزالة كمنظمة تعلم .

11 – دراسة (بني هاني،2007) بعنوان :

هدفت الدراسة الى قياس مدى توفر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في شركات البرمجيات في الأردن . تم أستخدام المنهج الوصفي التحليلي الميداني. حددت الدراسة أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (Moilanen,2001) لبيان مدى توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة والمتمثلة في :

القوى المحركة (Driving Forces) تحديد الهدف (Finding The Purpose) الأستطلاع والأستفهام (Questioning) التمكين وتفويض الصلاحيات (Empowering) التقويم والمراجعة (Evaluating).وتم تحليل بيانات العينة العشوائية البسيطة التي تضم (22) شركة من أصل (30) وعلى مقياس ليكرت الخماسي.

أظهرت الدراسة أبرز النتائج وهي كالأتي :

1 توفرأساسيات بناء المنظمة المتعلمة بمتوسط حسابي عام (3.91) وهذا يعني درجة تطبيق عالية .

2 لاتوجد فروق ذات دلالة أحصائية بين توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة والمتغيرات الشخصية ماعدا الوظيفة الحالية والخبرة الأجمالية .

12 - **دراسة (بكار ، 2002) بعنوان :**

هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى توافر العناصر لبناء المنظمة المتعلمة وفق مقياس (Moilanen,2001) وأثره على الأبداع والمتمثلة في : الدوافع المحركة (Driving Forces)، تحديد الهدف (Finding The Purpose)، الأستطلاع والأستفهام (Questioning)، التمكين وتفويض الصلاحيات (Empowering) ، التقييم والمراجعة (Evaluating). وكما سعت هذه الدراسة الى أثبات الفرضية مؤداها " أن الأبداع يمكن تعلمه وتطويره ، وكذا أدارته على المستوى التنظيمي .

أوقياس أثر التعلم من خلال مقدرة الشركة على الأبداع بأعتبارهما شيئان متلازمان أذ لايمكن أن يحصل أبداع بدون تعلم ولايمكن أن يكون تعلم بدون أبداع .

أعتمدت الدراسة المنهج الأستكشافي وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الأتصالات موبايلكم الأردنية . تم أعتماد (134) أجابة بمعدل أستجابة (48 %) . تمثلت عناصر المنظمة المتعلمة في هذه الدراسة بالمتغير المستقل ، أما الأبداع فتمثل بالمتغير التابع .

أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية :

أولا – أن عناصر المنظمة المتعلمة مطبقة بمعدل عام (2.63) بمستوى متوسط وبلغ أعلى متوسط حسابي لبعد الدوافع المحركة (2.84).

ثانيا – ووجود علاقة ايجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة المتمثلة في المقياس أعلاه وبين الأبداع بدرجة متوسطة.

ثالثا – أن مستوى ادارة الأبداع في شركة الأتصالات " موبايلكم" كان بدرجة متوسطة .

رابعا – توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين متغير الجنس وبين عناصر الأبداع ويميل للأناث وبين التصنيف الوظيفي ويميل لفئة الأداريين .

وأن هذه المؤشرات تساهم في تحديد المجالات لتنمية المجتمع وتحقيق الأبداع.

وقد ربط الباحث في هذه الدراسة قياس الحوافز المادية والمعنوية في تطوير قدرات التعلم وكانت النتيجة (79،2) . وهذا يتطابق مع نتيجة دراسة (Suliman,2001) بأن الأفراد الذين يجدون حوافز مناسبة لديهم جاهزية للأبداع أكثر من غيرهم ، وذلك على أعتبار أن مايعيق الأبداع في المنظمات يعيق عمليات التعلم (Argyris&Schon,1978) .

من المحددات لهذه الدراسة هو أن عمر الشركة لايتجاوز ثلاث سنوات عند اعداد الدراسة.

3-3 دراسات المنظمات المتعلمة للمجتمعات العربية :

1 – دراسة مرتجي وزميله (2011) بعنوان :

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة لجامعة الأقصى للشهادة الجامعية الأولية – البكالوريوس للعلوم الطبيعية والعلوم الأنسانية في قطاع غزة – فلسطين ، واتبعت الدراسة المنهج

الوصفي ، وتم اعتماد سبعة أبعاد وفق مقياس (Watkin&Maricks,1993) لعينة عشوائية تتألف من (150) موظف اداري وأكاديمي .

توصلت الدراسة الى أهم النتائج وهي :

أولا – توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى بدرجة متوسطة .

ثانيا – وكانت أهم الفروقات التي أظهرتها الدراسة والتي تشكل دلالة احصائية هي وجود فروق بالنسبة الى التخصص لصالح كليات العلوم الطبيعية لبعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وهذا مؤشر على اهتمام الجامعةبالمؤتمرات العلمية أكثر من العلوم الأنسانية .

ثالثا – وجودفروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير النوع الأجتماعي – الأناث لجميع الأبعاد عدا بعدي انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وبعد القيادة الأستراتيجية الداعمة للتعلم . وهذا مؤشر على تميزهم في هذه الأبعاد .

رابعا – وجود فروق ذاتدلالة احصائية لصالح الأداريين لبعد ايجاد فرص للتعلم المستمر مما يؤشر على أهتمام الجامعة بتوفير فرص تعلم لفئة الأداريين أسوة بزملائهم من الهيئات التدريسية .

2 – دراسة (التلباني وسالم ،2011) :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدىوجود أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أبعاد (Watkine&Marsick,2003) والتي تتضمن (43) سؤال ضمن الفقرات التالية :

(فرص التعلم المستمر ، السؤال والحوار ، التعاون وتعلم الفريق ، الرؤيا المشتركة ، نشر وأكتساب المعرفة ، ربط البيئة) . وبلغت العينة العشوائية (325).

توصلت الدراسة الى أهم النتائج وهي :

1 – عدم توفر خصائص المنظمة المتعلمة في مستشفى الشفاء بغزة – فلسطين .

3 – دراسة (المطيري وزملاؤه ،2009) :

هدفت هذه الدراسة الى الأهتمام بالتعريف بهذا المفهوم وأهم خصائص المنظمات المتعلمة وتقييم الأمكانيات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية . تمثل مجتمع البحث من جميع موظفي القطاعات الرئيسية الثلاث (قطاع الأستثمار والتنمية ، قطاع الشؤون الفنية ، قطاع التشغيل والصيانة) وهي القطاعات ذات الأتصال المباشر بالعميل الرئيسي وهم المستثمرون . تم أستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث البالغ (321) فردا وتم تحليل بيانات (211) استبانة أي بمعدل أستجابة (65،7%). تم أعتماد مقياس (Watkiness&Marick) المتضمن الأبعاد التالية :

(أيجاد فرص التعلم ،تشجيع الأستفسار والحوار،تشجيع التعلم الجماعي ،انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ،تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة،ربط المنظمة ببيئتها الخارجية القيادة الأستراتيجية الداعمة للتعلم).

توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :

أولا – تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد السبعة وفق النموذج المعتمد بين (3،3-44،94) على مقياس ليكرت السداسي .

ثانيا –أن أكثر الأبعاد توافرا هو بعد تشجيع الأستفسار والحوار.

ثالثا – كما أظهرت الدراسة بأن أقل أبعاد المنظمة توافرا في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية هما تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة وأنشاء نظم المعرفة والتعلم . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

(Jamali،Sidani+Zouein،2009) ويبرر الباحثون هذا التوافق بأن مفهــوم تمكــين المــوظفين وادارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبيا على المستوى العالمي والذي لم ينتشر بعد فــي المنطقــة العربية .

4 – دراسة (ديراني ،2009) :

هدفت هذه الدراسة الى بيان العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والتي ظهــرت فــي هــذه الدراسة كمتغير تابع وفق أبعاد الــسبعة (Watkins&Marsick,1996,2003) وأبعــاد الرضــا (MsQ,1967) وابعاد الألتزام (OCO,1979) واعتمدت هذه الدراسة المتغيرات الوسيطة هــي الثقافة المجتمعية (IND/COL) ، شملت مجتمع البحث قطاع البنوك الذي يضم (48) بنك وتــم اختيار عينة تتألف من (5) بنوك على أساس حجم الودائع ، بلغ عدد الأستبانات الصالحة للتحليــل (298) استبانة وفق عينة ميسرة . وتم اختيار قطاع البنوك لتأثيره على الأقتصاد البناني .

توصلت الدراسة الى أبرز النتائج وهي :

1 –وجود علاقة موجبة ودالة احصائيا بين متغيرات الدراسة وفق اتجاهات العاملين .

5 – دراسة (جمالي وزملاؤها ، 2009) :

هدفت الدراسة الى مقارنة التقدم بأتجاه المنظمة المتعلمة في البلدان النامية من خلال أجراء مسح لأدوات قياس المنظمة المتعلمة في قطاعي (البنــوك وتكنولوجيــا المعلومــات) للأقتــصاد

اللبناني . تبنت الدراسة الأبعاد السبعة الواردة في مقياس (Watkin&Marsick,1998) المتضمنة :

على المستوى الفردي: (التعلم المستمر، ثقافة التساؤل والحوار).

على مستوى الفرق: (التعاون وتعلم الفريق).

على مستوى المنظمة : (أنظمة المعرفة لمشاركة التعلم ، تمكين العاملين).

على المستوى العالمي: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الأستراتيجية الداعمة للتعلم).

شملت العينة (12) شركة مقسمة الى نصفين متساويين لكل قطاع . وتم اختيار حجم العينة بصورة عشوائية شملت (227) موظف ، أضافة الى أجراء المقابلات مع مدراء الموارد البشرية وتم أعتماد مقياس ليكرت السداسي.

توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :

أولا – تفوق شركات IT عن لبنوك بالأتجاه نحو المنظمات المتعلمة .

ثانيا –تحقيق نتائج عالية في بعدي المستوى الفردي والعالمي .

ثالثا – شملت المستويات الضعيفة بعدي (تمكين العاملين ، خلق أنظمة لمشاركة التعلم في المستوى التنظيمي) . وهذا يعزى كما أشار الباحثون في الدراسة الى أن قطاع البنوك الذي يعد من أقدم وأكثر القطاعات تطورا في الأقتصاد اللبناني ،يحكمه بناء هيكلي خاص وتعليمات ثابته وأجراءات نمطية ممايجعل عنصر المشاركة في أتخاذ القرار أصلا ضعيف أضافة الى أن هذين المفهومين هما من المفاهيم الجديدة .

6– دراسة (أبوخضير ، 2006) :

هدفت هذه الدراسة الى تقديم نموذج لأدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الأدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميـــع المـــوظفين العاملين والبالغ عددهم (780) .

توصلت الدراسة الى أبرز النتائج وهي :

1– أحتل نظام التقنية المرتبة الأولى من مقومات المنظمة المتعلمة .

2– وجاء في المرتبة الثانية نظام ادارة المعرفة .

3– وتوفر نظام التحول التنظيمي ويليه نظام التمكين ونظام التعلم في المرتبة الخامسة .

4 – عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغيرات (المؤهـــل ، نـــوع الوظيفـــة ، سنوات الخبرة ، مقر العمل) .

7– دراسة(هيجان ،1998) :

هدفت هذه الدراسة الى تقديم نموذج يوضح عملية التعلم التنظيمي مع شرح مكوناتـــه ثـــم وصف ألية بناء المنظمات القابلةللتعلم لتطبيقه على الجامعات الحكوميـــة فـــي المملكـــة العربيـــة السعودية .

أستخدمت هذهالدراسة المنهج الوصفي المكتبي القائم على فحص وتحليـــل مـــاهو متـــوفر مـــن الأدبيات في مجال التعلم التنظيمي كمفهوم وأهمية وبيان العلاقة مـــابين الـــتعلم الفـــردي والـــتعلم التنظيمي من خلال شرح مكونات التعلم التنظيمي .

أولا : أظهرت الدراسة بأن عملية بناء منظمات التعلم يتم من خلال ترجمة التعلم التنظيمي الـــى خطة أو استراتيجية يمكن أن تتعلم من خلالها المنظمة فعلا ،

ثانيا : كما يشير الباحث بأنه لايوجد مدخل أو استراتيجية محددة يمكن أن تتبعها جميع المنظمات أو يمكن أن تتبعها منظمة ما في كل الظروف والأحوال من أجل تفعيل عملية التعلم فيها بمعنى أنه لاتوجد صيغة أو طريقة معينة يمكن أن تتبناها المنظمة في كل الظروف لكي تصبح منظمة قابلة للتعلم وأنما عليها أن تطور الأسلوب الملائم لها في التعلم بما يتفق وتاريخها ونشاطها وخصائص الأفراد الموجودين بها والمهارات المتوافرة أي الثقافة السائدة فيها .

ثالثا : ويشير الباحث أيضا بأن المنظمة لاتصبح متعلمة بشكل كامل لأن عملية التعلم هي عملية مستمرة وبذلك فأن مايميز المنظمات القابلة للتعلم عن غيرها من المنظمات هو استعدادها وقدرتها على مواصلة التعلم وعليه هناك عدد من الأستراتيجيات والخطوات التي يمكن أن تتبعها المنظمات لتحقيق هذا الغرض .

رابعا : ومن دراسة الأدبيات توصل الباحث بأن الأختيار من بين هذه الأستراتيجيات أنما يعتمد على قرار قيادة المنظمة ذاتها والثقافة السائدة فيها والأمكانات المادية والبشرية ، ثم طبيعة البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمة .

خامسا : وحدد الباحث في هذه الدراسة المعوقات التي تحول دون فعالية عملية التعلم في منظمات القطاع العام للدول العربية ومن أبرزها (غياب القيادات الواعية ، ثقافة المنظمة ذاتها ، المعوق الذي يرتبط بمفهوم التعلم ذاته) .

سادسا : كما حدد الباحث لعديد من الأستراتيجيات الأصلاحية لتجاوز هذه المعوقات .

4-3 دراسات المنظمة المتعلمة للمجتمعات الأجنبية :

1 – دراسة (Nazari,et,al.2012) :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ادراك الهيئات التدريسية لكليات التكنولوجية والأتصلات للجامعات الأيرانية لأبعاد المنظمة المتعلمة اعتمادا على العوامل الديموغرافية بأستخدام أبعاد (Watkin&Marsick,1996) السبعة (DLOQ) وهي (التعلم المستمر ، التساؤل والحوار ، التعاون ، تجسيد النظام ، التمكين ، ربط المنظمة بالبيئة الداخلية والخارجية ، القيادة الأستراتيجية .)

اعتمدت الدراسة العينة العشوائية البسيطة والعينة الطبقية ، تم تحليل (295) استبانة تم التحقق من صدق الأداة باللغة الأنكليزية باستخدام محكمين من ماليزيا وخمسة محكمين من ايران للتحقق من صدق الترجمة الى اللغة الفارسية باعتماد مدخل الترجمة (الأمامية والعكسية) .

(Forward- backward Translation Approach) وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي .

أظهرت الدراسة أبرز النتائج التالية :

1 وجود مستويات ادراك لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجات منخفضة ومتوسطة وعالية اعتمادا على المستوى التعليمي والعمر .

2 حقق حملة شهادة الدكتوراة أعلى مستوى لأدراك أبعاد المنظمة المتعلمة .

2 أعلى وسط حسابي تحقق في بعد الحوار والتساؤل بمقدار (3.78) وأقل وسط حسابي تحقق في بعد ربط البيئة بمقدار (3.40) .

وأظهرت الدراسة وصف لتركيبة العينة بالشكل التالي :

نسبة الأناث (29.5%) بمقدار 78 استاذة .

نسبة المتزوجين (79.3%) .

نسبة حملة شهادة الدكتوراة (11.5%) بمقدار 34 استاذ واستاذة .

هيئات تدريسية بدوام جزئي (58.3%) بمقدار 172 .

2 - دراسة (Yaghoubi,et,al.2010) :

هدفت هذه الدراسة الوصفية التحليلية الى قياس العلاقة بين المنظمة المتعلمة والألتزام الوظيفي للمستشفيات التعليمية للعلوم الطبية في أصفهان - ايران . شملت الدراسة (9) مستشفيات تعليمية وضمت العينة (90) من مدراء التمريض . اتمدت الدراسة أبعاد (Senge) . بلغت مقياس الثبات (r= 0.85) .

توصلت الدراسة الى أهم النتائج وهي :

أولا - وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الألتزام التنظيمي .

ثانيا - وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والخبرة .

3 - دراسة (Singh,K.2010) :

هدفت هذه الدراسة الأستكشافية الى قياس قوة الأرتباط للأبعاد الثقافية وفق أبعاد (Pareek,2004) والمتمثلة في (الأنفتاح، التجربة ، الثقة ، المبادرة ، التعاون،المواجهة، الموثوقية، الأستقلال الذاتي) وأثرها على المنظمة المتعلمة كمتغير تابع وفق الأبعاد الخمسة المقدمة من قبل (Marquadt,1996) والمتضمنة

(ادارة المعرفة ، تمكين العاملين ،قوة التعلم للمستويات الثلاثة ، مرتكزات تحول المنظمة للوحدات الداخلية، التطبيقات التكنولوجية) حيث تم استخدام (25) فقرة من أصل (50) فقرة بما يتناسب وبيئة الأعمال الهندية .

تمثل مجتمع البحث من المنظمات التالية (البنوك الخاصة ، شركات تكنولوجيا المعلومات ، شركات الأتصالات) في مدينة دلهي وماحولها و أعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الرباعي لحجم العينة غير أحتمالية ميسرة (Convenience) (400) وكانت نسبة الأجابة الخاضعة للتحليل (70.75%) أي مايعادل (283) أستبانة موزعة على فئة المدراء من مختلف الأقسام .

أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية :

أولا – ان ثقافة المنظمة بأبعادها الثمانية تلعب دور أساسي في تطور المنظمة نحو بناء المنظمة المتعلمة .

ثانيا – أن قواعد بناء الثقافة الأساسية التي حققت أعلى ارتباط موجب هي (الأنفتاح ، المبادرة ، التجارب)اذ توفر للعاملين الشعور بالرؤية الموحدة والتفكير الأبداعي .

ثالثا – وجود أهمية لدور القيادة في تحقيق ثقافة التعلم .

4- دراسة (Som,et,al.2010) :

هدفت هذه الدراسة الأستكشافية الى بيان العلاقة بين عناصر المنظمة المتعلمة والأداء في المنظمات غير الربحية . وتبرز أهمية الدراسة من مساهمتها في أثبات العلاقة مابين عناصر المنظمة المتعلمة وقطاع الخدمة الأجتماعية الأنسانية .

تضمنت عملية جمع البيانات لمستوى المدراء التنفيذين وشملت (70) منظمة في قطاع الخدمات الأجتماعية الأنسانية والتي لها خبرة لاتقل عن (5) سنوات في هذا المجال لمدينة سنغافورة في ماليزيا وأن البيانات التي خضعت للتحليل شكلت نسبة (85%) من حجم العينة والتي تم توزيعها عبر الأنترنيت.أستخدم مقياس ليكرت الرباعي وتم التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة لهذا القطاع .

تضمنت الأبعاد للمنظمة المتعلمة التي تم قياسها (فرق التعلم كأستراتيجية ، فعالية نقل المعرفة ، التجربة والدافعية ، التزام القيادة والتمكين ، وضوح الرؤيا والرسالة).

أما (ممارسات التعلم التنظيمي ،ممارسات التعلم الفرقي ، ممارسات التعلم الفردي) فتمثل سمات التعلم . وفق أبعاد (Richards&Goh,1997) وأبعاد(Watkins&Marsick,1997) . وقد تم أضافة أبعاد لتتناسب وطبيعة هذه المنظمات أشتقت من الأدبيات لقياس المتغيرات المستقلة لتتوافق مع دراسة قطاع المنظمات غير الربحية (الخدمية) .

توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :

أولا - وجود أرتباط قوي موجب للأبعاد التالية لممارسات التعلم الفردي والتنظيمي وبعد فرق حل المشكلات أكثر من بقية الأبعاد الأخرى مع أداء هذه المنظمات.

ثانيا – أمتلاك هذه المنظمات شبكة من أنظمة أدارة المعلومات ،أي بمعنى أخر التنفيــذ المنهجــي لأمتلاك المعرفة واستخدامها وخزنها يؤدي الى تحسين الأداء على مستوى المنظمة ككل .

5 – دراسة (Tseng,C.2010) :

تهدف هذه الدراسة لرسالة الدكتوراة والمقدمة الى جامعة مينوســوتا الـــى قيـــاس تـــأثير ممارسات المنظمة المتعلمة على الألتزام التنظيمي والفعالية في تايوان (SMEs) ، تم أستخدام أداة القياس (W&M,1999,2003) مكونة من (58) فقرة تغطي سبعة أبعاد وتمت ترجمة الأداة من اللغة الأنكليزية الى اللغة الصينية باستخدام مدخل الترجمة العكسية ، بلغت الأستبانات التي خضعت للتحليل (305)استبانة موزعة عن طريق الأنترنيت ، بنيت الدراسة على ثلاث فرضيات هي :

أولا –ان ممارسات المنظمة المتعلمة لها تأثير أيجابي على الألتزام التنظيمي .

ثانيا –ان ممارسات المنظمة المتعلمة لها تأثير ايجابي على الفعالية .

ثالثا – هناك علاقة موجبة بين الألتزام التنظيمي والفعالية .

توصلت الدراسة الى أهم النتائج و هي :

أولا – ان ممارسات المنظمة المتعلمة لها تأثير موجب وقوي على الألتزام التنظيمي .

ثانيا – ان ممارسات المنظمة المتعلمة لها تأثير متوسط على الفعالية .

ثالثا – هناك علاقة تبادليةمابين الألتزام التنظيمي والفعالية ولكن ليست بدرجة متساوية .

6 - دراسة (Song,et,al.2009) :

هدفت هذه الدراسة الأستكشافيةالتي أستمدت فكرتها من خصوصية البيئة الكورية والتركيبة الهرمية لصناعة القرار في منظمات الأعمال وهي تعتبر من الدراسات الأولية في كوريا في مجال قياس الصدق والثبات للمقياس النظري وفق البيئة الكورية الى قياس صدق وثبات أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (Watkins&Marick,1997) المتضمن سبعة أبعاد من خلال (21) فقرة وهي :

(التعلم المستمر ،ثقافة الحوار والأستفسار ، فرق التعلم ، الأنظمة الموجودة ، التمكين، الأتصالات ، القيادة الأستراتيجية).

أهتم المقياس بأدراج فقرة المكافأة عن التعلم ضمن بعد التعلم المستمر وبناء الثقة في بعد الحوار والأستفسار

تم أختيار الشركاتالتي لها تاريخ في السوق الكورية ولها حصة سوقية واسعة (Conglomerates)

وتمثل قطاعات صناعية مختلفة . تمثلت العينة (1529) موظف من كافة المستويات الأدارية .

أعتمدتالدراسة على مراجعة تطوير الأستبيان ومن ثم وصف عدة دراسات ميدانية لثقافات أخرى .مع أجراءات مقارنات بأستخدام التحليل (CFA). أسلوب الوصفي التحليلي .

وتراوحت درجة الثبات للمقياس بين (74.-84.)

توصلت الدراسة الى أبرز النتائج وهي :

1 - تحقيق درجات ثبات وصدق ملائمة لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة بما يحقق دقة في النتائج بأستخدام هذه الأبعاد لبيئة منظمات الأعمال الكورية .

7- دراسة (Moilanen,2005) :

هدفت هذه الدراسة الى أكتشاف وتحليل المنظمات المتعلمة لقطاعات مختلفة . وقد طورت أداة للقياس قدمت في أطروحة دكتوارة (2001) لأستخدامها في هذه الدراسة يأخذ شكل الأبعاد فيها شكل الماسة حيث أعطيت هذا الوصف البلاغي تشبيها لديمومة التعلم في المنظمة المتعلمة، وأن زيادة تحقق عمليات التعلم على مستوى الأفراد وعلى المستوى التنظيمي يؤدي الى زيادة حجم الأبعاد . تم اجراء دراسة ميدانية لهذا النموذج و بلغ حجم العينة (691) لمستوى المدراء من (25) شركة فلندية تتوزع على (6) قطاعات وقد شكل قطاع البنوك والتأمين أكبر نسبة (31.9) وهي :

القطاع العام ، الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، صناعات غذائية ، شركات التدريب والتعليم ، البنوك والتأمين ، شركات تجارة الجملة والتجزئة).

توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :

أولا - أن التعلم على مستوى الأفراد في (24) شركة أعلى من التعلم على مستوى المنظمة كبيئة تعلم .

ثانيا - أن التعلم على مستوى التنظيمي أعلى من التعلم على مستوى الأفراد عند المقارنة بين القطاعات المختلفة. .

وأشار مايلونين بأن دراسة المنظمة المتعلمة تتم وفق حالة كل منظمة بشكل منفـــرد لتـــأثير الثقافة وطبيعة العمل ومدى أدراك العاملين وعوامل أخرى تؤثر على النتائج ، فعملية المقارنة بـــين القطاعات لاتكتسب الدقة المطلوبة .

8 – دراسة (Kim,M,J,et,al.2007) :

هدفت هذه الدراسة الوصفية التحليلية المعدة الى بيان العلاقة بين أستخدام مبادئ المنظمة المتعلمة وفق الأبعاد المحددة في مقياس (Senge) على فعالية لمنظمة من قبل الكادر التمريـــضي الذي يشكل العمالة الرئيسة في قطاع الرعاية الصحية .في كوريا الجنوبيـــة . بلـــغ حجـــم العينـــة (629) ممرضة لها خبرة أكثر من سنة تمثل (9) مستشفيات لمدينة سيؤل والضواحي .

ان أبعاد المنظمة المتعلمة التي تمثل المتغير المستقل شملت (الرؤية المشتركة ، Shared vision ،الأجادة الشخصية ،Personal mastery ، التفكير النظمي System thinking ، فـــرق التعلم ، Team learning ، النماذج الذهنية ، Mental models).

كما تمثلت فعالية المنظمة كمتغير تابع في بعدين هما (الألتزام والرضا الوظيفي) لأهمية هذين المتغيرين في البيئة الكورية كما ذكر في الدراسة.

توصلت الدراسة الى أهم النتائج وهي :

أولا – وجود علاقة قوية موجبة لأستخدام أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقيـــاس ســـينج (Senge) وفعالية المنظمة .

ثانيا –حققت الرؤية المشتركة وفرق التعلم أعلى النتائج من أجمالي أبعاد المنظمة المتعلمة .

ثالثا – حققت الرؤية المشتركة أعلى أرتباط مع الألتزام الوظيفي .

رابعا – حققت فرق التعلم أعلى أرتباط مع الرضا الوظيفي .

9 – دراسة (Alavi&McCormick,2003):

قدمت هذه الدراسة في مؤتمر طهران العالمي للأدارة وهي تربط مابين بعض المعايير الثقافية وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة للمنظمات الأيرانية بعنوان " بعض الأعتبارات الثقافية لتطبيق نموذج المنظمة المتعلمة للمنظمات الأيرانية.

حيث هدفت الدراسة الى بيان أهمية الأعتبارات الثقافية لكل بلد لتحقيق الفعالية في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وشملت الأبعاد القافية (الفردية individualism، المشاركة collectivism ، المركزية power distance، والتوجهات المستقبلية future orientation) وحمل مفهوم المنظمة المتعلمة أبعاد (Senge) .

توصلت الدراسة الى أهم النتائج وهي :

أولا – أن الأدارات الأيرانية في المنظمات الأيرانية قد حققت مستويات عالية من المركزية .

ثانيا – أنخفاض التشاركية الأجتماعية (in- group collectivism) مما يؤثر على تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بصورة سلبية .

ثالثا – أكدت الدراسة على أن مفهوم المنظمة المتعلمة يستند الى افتراضات ثقافية ليكون محل تطبيق ، حيث يواجه تطبيق المفهوم بموجب الأبعاد المحددة من قبل (Senge) صعوبات لتطبيقه في المنظمات الأيرانية ، وهذه النقطة قد أشار اليها (الحواجرة ، 2010) في دراسته عن مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية .

10 – دراسة (Ahmd,et,al.2010) :

هدفت هذه الدراسة الأستكشافية الى التعرف على الممارسات الأدارية في المنظمات الأسلامية والتي ترتبط بمبادئ المنظمة المتعلمة .تم جمع البيانات عن طريق اجراء المقابلات لمنظميتين اسلامية في ماليزيا (منظمة ادخارواستثمار ومؤسسة تعليمية) .

تم استخدام أبعاد (Ortenblad,2002) والتي تشمل مناخ التعلم ، التعلم التنظيمي ، التعلم أثناء العمل ، هيكيلية التعلم) .وهذه تنعكس في المجالات التالية :

(تسهيلات التعلم ، ذاكرة المنظمة والمعرفة ، التعلم الفردي ، ومرونة المنظمة).

توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :

1 – أن هناك تطابق بين ممارسات مبادئ الأدارة الأسلامية ومبادئ المنظمة المتعلمة .

2 – برز عنصر أهمية القيادة في الفكر الأسلامي في تحقيق التعلم من خلال بناء الثقة لدى العاملين .

5 – ان درجة وضوح الرؤيا والرسالة لجميع العاملين من العوامل المهمة في التعلم ونشر المعرفة .

11 – دراسة (Abbas,et,al.2011) :

هدفت هذه الدراسة الىتقدير مستويات التعلم في المؤسسات التعليمية الحكومية في الباكستان .

تبنت الدراسة الأبعاد وفق مقياس لكل من (Watkins&Marsick,2003) للمنظمة المتعلمة. تم تحليل (44) استمارة.

توصلت الدراسة الى أهم النتائج وهي :

1 – توفر خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية الباكستانية وهي (منــاخ الــتعلم، مشاركة العاملين ، التطوير المنهجي للعاملين ، القيادة ، والحوافز المادية للتعلم).

5-3 المقارنة مع الدراسات السابقة وأبرز سماتها :

بعد الأطلاع على الدراسات السابقة التي تعددت وأختلفت بأختلاف أهدافها وبيئتها ، وبعد استعراض نتائجها فقد توصلت الباحثة الى أن أهم مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أضافة الى تحديد سمات الدراسات المعروضة بما يلي :

1 من حيث هدف الدراسة تتميز بأعتماد مقياس (Garvin,et,al.2008) في بناء المنظمة المتعلمة والمتضمن ثلاثة محاور بدون الأعتماد على نصه الكامل حيث تم أجراء اضافات وحذف فقرات بما يخدم بيئة العمل العربية ومراعاة الوقت المتاح للعاملين في القطاع الصحي .

2 أعتمدت الدراسة منهج المقارنة فهي بذلك تتوافق مع دراسة (جمالي وزملاؤها ، 2006) بأجراء المقارنة وتتميز عنها بأن هذه الدراسة أعتمدت مقارنة النتائج للقطاع الصحي بأختلاف الملكية والتي تعتبر من الدراسات الأولية في هذا المجال في المملكة الأردنية الهاشمية . وكما يؤكد (رشيد ،2010 :523) " بأن المقارنة تساعد في ادراك الحيثيات والخصائص المرتبطة بالظاهرة البحثية ."

3 أعتمدت هذه الدراسة على بيان مستوى ممارسات مفهوم المنظمة المتعلمة كبيئة تعلم بهدف تقييم الواقع الحالي كمرحلة أولية لدراسات لاحقة فهي تتوافق مع دراسة (الجوزن وزميله،2011) ودراسة (ملحم،2011) ودراسة (بني هاني،2007) ودراسة (مرتجي وزميله،2011) ودراسة (التلباني وسالم ، 2011) ودراسة (المطيري وزملاؤه،2009) ودراسة (جمالي وزملاؤها، 2006).

4 تتميز هذه الدراسة بالتعرف على تأثير السياق المجتمعي المتمثل بالعشائرية وتأثيره على العمل ، فهي محاولة لقياس هذا البعد الأجتماعي في بيئة العمل وما يحمله من أنعكاسات على

درجة التعاون بين العاملين وتمت المقارنة مابين العاملين في العاصمة عمان والعـــاملين فـــي أقليم الشمال .

5 ركزت هذه الدراسة على التعرف على محفزات وصعوبات التعلم للعاملين في بيئة العمل .

6 ومن سمات الدراسات السابقة التي تناولتها هذه الدراسة هوتغطيتها لكافة مقاييس المنظمـــة المتعلمة وهـــي مقيـــاس (Senge)، (Moilanen)، (Marqurادt) ، (Garvin,et.al) ، (W+M)، في مراجعتها للأدبيات، كما تميزت هذه الدراسة بتطوير اداة القيـــاس المـــستخدمة (Garvin,et,al.2008) .

الفصل الرابع

المنهجية

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

4 - 1 المقدمة

ان المنهجية هي حلقة الوصل مابين الأطار النظري والواقع العملي من خلالهـا نـستطيع أن نأخذ فكرة عن الفجوة الموجودة بين الأدبيات للنظريات التي تدرس فـي الجامعـات والممارسـات الموجودة في الحياة العملية .وان عملية استقصاء أراء العاملين والحوار معهم هي تجربة وهي بحد ذاتها عملية تدريب للباحث .

من خلال هذا الفصل نستعرض المواضيع المتعلقة بالمنهجية المطبقة في التطبيق الميـداني للرسالة . وهذه تتضمن النقاط التالية :

(أسلوب الدراسة ، طرق جمع البيانات ،مراحل تطوير أداة الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، منهجية الأستبانة ،قياس أبعاد الدراسة ، معيار القياس ، الأختبارات الخاصة بالأستبانة ، الأساليب الأحصائية المستخدمة، محددات الدراسة).

4 -2 أسلوب الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة الأسلوب الوصفي والتحليلي في دراسة الحالة لمعرفة واقع تطبيق المنظمة المتعلمة لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي من (القطاع العام) في أقليم الشمال ومستـشفى الأردن من (القطاع الخاص) في العاصمة عمان .

حيث تهدف هذه الدراسة الى تقويم الواقع للقطاع الصحي في المملكة الأردنية الهاشـمية اذ يعتبر من القطاعات المهمة في مواكبة التطور العلمي وتعزيز مفهوم السياحة العلاجية وأثره على الأقتصاد.

ومن خلال الأطلاع على الدراسات السابقة وجد بأن دراسة الحالة كمنهجية بحث والتي تعتمد على أجراء المقابلات والملاحظة في جمع البيانات اضافة الى الأستبانةهي الأنسب لدراسة واقع سمات المنظمة المتعلمة لأن لكل منظمة لها خصوصية تختلف عن الأخرى من حيث طبيعة العمل وقابليات الأفراد العاملين للتعلم فيها والظروف المحيطة بها مما يؤثر على عملية تعميم نتائج الدراسة .

4 -3 طرق جمع البيانات :

أ- المصادر الثانوية :

تم تحديد الأطار النظري لمفهوم المنظمات المتعلمة بالأعتماد على المقالات العربية والأجنبية والكتب والرسائل والبحوث المقدمة في المؤتمرات وكذلك على شبكة الأنترنيت .

ب- المصادر الأولية :

أولا : لجمع البيانات الأولية تم الأعتماد على تجهيز أستبانة مستمدة من الأبعاد المحددة في دراسة (Garvin,Edmondson & Gino,2008) في تغطية الجانب الميداني للدراسة . وقد تم أختيار هذا المقياس لأهتمامه بالبيئة المساعدة للتعلم والتي تتميز بها المنظمات المتعلمة حيث تنعكس العلاقات والتفاعل الأجتماعيفي هذا البعد اضافة الى تركيز محور كامل عن القيادة المساندة لعملية التعلم .

تمتوزيع الأستبانات بصورة يدوية دون الأعتماد على قسم معين وللأجابة عن اي توضيح ولتدقيق البيانات المثبتة بصورة مباشرة .

ثانيا : تم اجراء مقابلات مع بعض العاملين ،وايضا تم الحوار معهم اثناء توزيع الأستبانات اضافة الى المشاهدات والملاحظات الموقعية عن سير العمل .

4-4 مراحل تطوير أداة الدراسة (الأستبانة):

تم تطوير أداة الدراسة (الأستبانة) بعدة مراحل حتى وصلت الى شكلها النهائي ملحق رقم (1) وهذه المراحل هي :

المرحلة الأولى :

اعتمدت أداةالدراسة على أبعاد (Garvin,et,al.2008) كأساس . وعرضت على خمسة محكمين من أعضاء هيئات التدريس في جامعات متعددة في الأردن . وعلى ضوء ملاحظات المحكمين عدلت بعض العبارات وأعيد صياغة بعضها الأخر بحيث تصبح أكثر واقعية للبيئة العربية وليست عملية ترجمة حرفية .

المرحلة الثانية :

تم عرض ملاحظات لجنة المحكمين على المشرف ، وقام المشرف وفق نظرة شمولية بدمج بعض الأبعاد مع تغيير صياغة العبارة بمايساعد القارئ على فهم المضمون وتم أضافة جزء ثالث من الأسئلة يتضمن قياس محفزات وصعوبات التعلم اضافة الى قياس السياق المجتمعي.

4 – 5 مجتمع وعينة الدراسة :

ان مجتمع الدراسة يتألف من جميع العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي كمؤسسة طبية تعليمية تمثل القطاع العام والبالغ عددهم (2080) وبلغت الأستبانات الخاضعة للتحليل (108) استبانة والمستبعدة (16) وتمثل مجتمع الدراسة لمستشفى الأردن كقطاع خاص (957) وبلغت الأستبانات الخاضعة للتحليل (88) استبانة والمستبعدة (10) استبانة .

تم استخدام اسلوب العينة الميسرة (Convenience) وهي من العينات غير الأحتمالية والتي يتم اختيار الأفراد الممثلين للمجتمع حسب ماهو متوفر وذلك للحصول على أستبانات ذات

أجابات كاملة بسرعة وبأقل تكلفة (Zikmund,1994) . ونظرا لطبيعة العمل في المستشفيات المتميز بالمناوبات والعامل الأخر لأختيار هذا النوع من العينات هو قصر الفترة الزمنية المتاحة للباحثة من مكان عملها في بلدها .

4 – 6 منهجية الأستبانة :

4 – 6 –1 الأفكار الخاصة بالتصميم

ان تصميم الأستبانة تميز بنقطتين هما :

النقطة الأولى :

انها حاولت التركيز على تفاصيل للأسئلة اذ لم تعتمد فقط اسلوب الفقرات المعمول به في الرسائل الجامعية والذي يكون اسهل في تعبئة لبيانات وفي التحليل الأحصائي ، وعليه يتم عرض النتائج وفق ثلاث مستويات من الجداول لأعطاء الدقة في عملية المقارنة بين النتائج لكل مستشفى وهذا وفق السياق المعتمد للأستبانة التي تم البناء عليها (Garvin,et,al.2008) وهي :

المستوى الأول : النتائج لأجماليات المحاور الثلاث و لأجمالي محاور للمنظمة المتعلمة.

المستوى الثاني : النتائج لأبعاد كل محور بالتفصيل ولأجمالي كل بعد .

المستوى الثالث : المفردات المكونة للفقرات والأسئلة ذات التفرعات كما في سؤال رقم (11،12 ، 20 ، 28) .

النقطة الثانية :

ان الأستبانة لم تعتمد التساوي في عدد الأسئلة لكل محور كما هو لغالبية الرسائل الجامعية ، اذ تم التركيز على محور القيادة المساندة لعملية التعلم في عدد الأسئلة أخذين بنظر الأعتبار أهمية هذا الجانب كما أشارت اليه نتائج الكثير من الدراسات السابقة للوطن العربي ، اضافة الى ذلك

فأنها لم تتبع الطريقة التقليدية في صياغة السؤال ، وحسب نظرة المشرف بتطبيق التوجه الحديث للبحوث .

4 – 6 –2 أجزاء اداة الدراسة (الأستبانة) :

الجزء الأول : المعلومات الديمغرافية

1 :المعلوماتالشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في (النوع الأجتماعي ، العمر ، المستوى التعليمي ، التخصص). الأسئلة من (1 –4)

2 : المعلومات الوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في (المستوى الوظيفي ، الخبرة). الأسئلة من (5–6)

الجزء الثاني :المحاور الثلاث للمنظمة المتعلمة :

المحور الأول : البيئة المساعدة للتعلم وتتضمن ثلاثة أبعاد هي: (الأمان النفسي ، الأنفتاح على الجديد في العمل ، معيار الجودة) وخصص لها الفقرات من رقم (7-1).

المحور الثاني : ممارسات وعمليات التعلم ويتضمن أربعة أبعاد وهي : (التجارب، جمع المعلومات ، التدريب والتعلم ، نشر المعلومات وتبادلها) وخصص لها الفقرات من رقم (26-8)

المحور الثالث : القيادة المساندة لعملية التعلم وخصص لها الفقرات من رقم (35-27)

الجزء الثالث : يحتوي هذا الجزء على ثلاثة أسئلة مفتوحة عن محفزات وصعوبات التعلم وسياق المجتمع.

4 – 7 قياس أبعاد الدراسة :

أن الدراسة تتبع أسلوب القياس المستند الى مقياس ليكرت (Likert،) الخماسي (Ordinal Scale)لفحص وقياس استجابات المبحوثين تجاه الفقرات للجزء الثاني الواردة في الأستبانة .

....

درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة عدم موافقة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

....

4 – 8 معيار القياس :

تم اعتماد ثلاث مستويات في تحليل البيانات وهـــي (منخفــضة ، متوســطة ، مرتفعـــة) وتتألف حدودها وفق الشكل التالي:

المستوى	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
الحدود	أكثر من (3.5)	(3.5 -2.5)	أقل من (2.5)

4 – 9 الأختبارات الخاصة بالأستبانة :

4 – 9 –1 أولا : صدق الأداة (Instrument Validity) :

الصدق الظاهري (Face Validity) بموجب هذا الأختبار يتم التأكد مـــن أن فقـــرات الأستبانة المتبناة تؤدي الى جمع البيانات بدقة وقياس وضـــوح فقـــرات أداة القيـــاس ومـــدى اعطاءها نفس المدلول للمبحوثين ويتم ذلك من خلال المناقشة مع المشرف ومن ثم عرضـــها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أصحاب الخبرة العلمية والعملية وذلك للتأكـــد مـــن مدى فهم العبارات والمصطلحات ومدى وضوحها وسهولتها للقارئ . وتتضمن النقاط التالية :

أولا :مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة .

ثانيا : سلامة التعبير والتراكيب اللغوية .

ثالثا : عدم التداخل والتكرار بين الفقرات .

رابعا : مدى وضوح الفقرات .

4 – 9 –2 ثانيا: ثبات الأداة(Instrument Reliability) :

ويقيس هذا الأختبار الى استقرار النتائج وعدم تعرضها للتغير مع ظروف القياس ويتم ذلك باستخدام الحزمة الأحصائية للعلوم الأجتماعية (Spss) (Statistical Package for Social Science)لحساب معامل الأتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach – Alpha) لجميع فقرات الأستبانة . وأن تكون النسبة المعيارية المقبولة لأغراض التحليل لأجمالي الفقرات أعلى من (60%) في بحوث العلوم الأنسانية .

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق معادلة (كرونباخ ألفا) على جميع فقرات محاور أداة الدراسة ، فقد تم التوصل الى النتائج المبينة في الجدول أدناه :

جدول (4 –1)

معاملات الثبات لمحاور الدراسة ولأجمالي محاور المنظمة المتعلمة

الرقم	المحور	معامل الثبات
11	البيئة المساعدة للتعلم	0.80
22	ممارسات وعمليات التعلم	0.94
33	القيادة المساندة لعملية التعلم	0.92

يظهر من جدول (4 –1) مايلي :

1 _أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة تراوحت بين (0.94 - 0.80) حيث كان أعلاها لمحور "ممارسات وعمليات التعلم ، بينما كان أدناها لمحور " البيئةالمساعدة للتعلم .

4-9 -3 اختبار التوزيع الطبيعي :

جدول (4 -2)

نتائج تطبيق الاختبار (Kolmogorov-Smirnov Z) للعوامل الديمغرافية التالية (العمر، التعليم ، الخبرة)

الرقم	المتغير الديمغرافي	Kolmogorov-Smirnov Z	الدلالة الإحصائية
1	العمر	3.14	0.00
2	المستوى التعليمي	4.65	0.00
3	الخبرة	4.05	0.00

يظهر من جدول (4 -2) ما يلي :

أولا : أن قيمة الاختبار (Kolmogorov-Smirnov Z) للمتغيرات (العمر والمستوى التعليمي والخبرة) يتراوح بين (3.14) إلى (4.65) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a > 0.05) وهذا يدل على أن توزيع المتغيرات طبيعي، وهذا يرتبط مع شمولية النتائج التي تظهر في الدراسة .

4 -10 إجراءات جمع البيانات :

1- تم الحصول على الكتب الرسمية من جامعة اليرموك بتسهيل عملية تطبيق البحث الميداني للرسالة الجامعية وقد تم تحديد عدة مستشفيات كخطوة أولى للأخذ بنظر الأعتبار الفترة الزمنية التي تستغرقها استحصال الموافقات الازمة .

2 – تم توزيع الأستبانات من قبل الباحثة بنفسها أملا في الحصول على العدد المطلوب بأقصر فترة ممكنة وبأقل أخطاء أثناء تعبئة الأستبانة من خلال توضيح الفقرات المدرجة والأجابة عن أية اسئلة يطرحها العاملين وكذلك الأستفادة من الأراء والملاحظات التي تطرح .

3–تم اجراء مقابلات اثناء توزيع الأستبانات واجراء حوار مع العاملين من خلال الالتزام رغم ضيق الوقت المتبقي لإكمال الدراسة بهدف الاطلاع على واقع العمل حيث تم الاعتماد على الآراء لتكوين فكرة عن أراء العاملين مساعدة للآراء المثبتة في الاستبيانات وبقدر المستطاع .

4 –11 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل البيانات وانسجاما مع طبيعة أهداف هذه الدراسة فقد تم استخدام المقاييس الإحصائية التالية :

1– للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من خلال (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري). الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics) .

2 –للحكم على الفرضيات الوصفية تم أستخدام المتوسطات الحسابية والأنحراف المعياري ودرجة التقيم .

3 – لأختبار الدلالة الأحصائية للفرضيات الأولى والثانية تم استخدام اختبار (One Sample – T- test لأختبار الفروق الأحصائية بين متغيرين .

4 – تم أستخدام اختبار (Mann-Whiteny) لأختبار الفرضية الثالثة – متغير النوع الأجتماعي . واستخدم ايضا لأختبار الفرضية الرابعة في الدراسة (يستخدم لأجراء مقارنات بين عينتين مستقلتين) .

5–تم استخدام اختبـــار (Kruskal-Wallis) لأختبـــار الفرضـــية الثالثـــة –للمتغيـــرات الديمغرافية الأخرى (المقارنة بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر).

6 –تم استخدام المتوسط الترتيبي والنسب المؤية والتكرارت لعرض نتائج الجزء الثالث.

4 –12 محددات الدراسة :

أولا – ان نتائج هذه الدراسة ترتبط بدرجة مصداقية وموضوعية العاملين في الإجابة عـــن أســـئلة الدراسة كما هو معروف .

ثانيا – ان النتائج التي تم التوصل اليها لايمكن تعميمها لأن كل منظمة لهـــا خـــصوصيتها وهـــذا متوازن مع دراسة الحالة .

ثالثا – ان طبيعة العمل في المستشفى تؤثر على سرعة الحصول على المعلومـــات رغـــم ابـــداء المساعدة .

الفصل الخامس

تحليل البيانات

الفصل الخامس

تحليل البيانات

5 -1 المقدمة

ندرج أدناه عرضا مفصلا لنتائج التحليل الأحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الأستبانة الموزعة على العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الثاني الجامعي ومستشفى الأردن.

وابتداءا نعرض تحليل وصف خصائص عينة الدراسة، و يتم عرض بقية النتائج بشكل متوافق مع أسئلة وفرضيات الدراسة.اذ ان الأجابة عن أسئلة الدراسة الأولى والثانية تم تغطيته من خلال اختبار الفرضيات الأولى والثانية، وللأجابة عن الأسئلة الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة تمت من خلال اختبار الفرضية الثالثة والرابعة، اما السؤال السابع فأنه يستدل عليه من خلال نتائج اختبار فرضيات الدراسة اضافة الى المعطيات من الجزء الثالث من الأستبانة والمشاهدات الميدانية والمقابلات.

2-5 وصف خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (196) موظف وموظفة في المستشفيات الحكومية والخاصة، موزعة (108) مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، (88) مستشفى الأردن،و تم اختيارهم بطريقة ميسرة (Convenience) من مجتمع الدراسة، ويظهر جدول (5 -1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية وضمن قسمين (الأول البيانات الشخصية والثاني البيانات الوظيفية).

جدول رقم (5 -1)

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية / الشخصية

المتغير	المستوى	مستشفى الأردن		الملك المؤسس عبد الله الجامعي		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	40	45.5	50	46.3	90	45.9
	أنثى	48	54.5	58	53.7	106	54.1
المجموع		88	100	108	100	196	100.0
العمر	أقل من 25 سنة	19	21.6	18	16.7	37	18.9
	25-29 سنة	26	29.5	49	45.4	75	38.3
	30-39 سنة	29	33	33	30.6	62	31.6
	40-49 سنة	6	6.8	6	5.6	12	6.1
	50 سنة فأكثر	8	9.1	2	1.9	10	5.1
المجموع		88	100	108	100	196	100.0
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فأقل	3	3.4	3	2.8	6	3.1
	دبلوم	19	21.6	9	8.3	28	14.3
	بكالوريوس	57	64.8	71	65.7	128	65.3
	ماجستير	6	6.8	24	22.2	30	15.3
	دكتوراه	3	3.4	1	0.9	4	2.0
المجموع		88	100	108	100	196	100.0
التخصص	تخصصات طبية	37	42.0	43	39.8	80	40.8
	تخصصات تمريضية	21	23.9	25	23.1	46	23.5
	هندسية	3	3.4	1	0.9	4	2.0
	إدارية	14	15.9	14	13	28	14.3
	قانونية	2	2.3	3	2.8	5	2.6
	محاسبية	7	8.0	12	11.1	19	9.7
	أخرى	4	4.5	10	9.3	14	7.1
المجموع		88	100.0	108	100	196	100.0

جدول (5 -2)

جدول توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية/ التنظيمية

المتغير	المستوى	مستشفى الأردن		الملك المؤسس عبد الله الجامعي		المجموع	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	مدير	1	1.1	1	0.9	2	1.0
	مساعد مدير	3	3.4	2	1.9	5	2.6
	رئيس قسم /شعبة	10	11.4	14	13	24	12.2
	موظف	69	78.4	84	77.8	153	78.1
	أخرى	5	5.7	7	6.5	12	6.1
المجموع		88	100	108	100	196	100.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	39	44.3	55	50.9	94	48.0
	5-14 سنة	31	35.2	43	39.8	74	37.8
	15-24 سنة	14	15.9	8	7.4	22	11.2
	25 سنة فأكثر	4	4.5	2	1.9	6	3.1
المجموع		88	100	108	100	196	100.0
المستشفى	الأردن					88	44.9
	الملك المؤسس عبد الله الجامعي					108	55.1
المجموع						196	100.0

يظهر من جدول (5 -1) ما يلي:

1- بلغت النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستشفى (44.9%) لمستشفى الأردن، بينما بلغت النسبة المئوية لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي(55.10%). وهي نسبة ترتبط مع حجم العينة اذ بلغت الأستبانات الخاضعة للتحليل لمستشفى الأردن (88) استبانة، ولمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (108) استبانة، الشكل البياني (4) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستشفى.

بلغ عدد الذكور في العينة (90) بنسبة مئوية (45.9%)، بينما بلغ عدد الإناث (106) بنسبة مئوية (54.1%). نلاحظ ان نسبة الذكور الى الأناث متقاربة لكل مستشفى وذلك يعود الى طبيعة العمل في المستشفيات اذ يستقطب القطاع الصحي الكثير من الأيدي العاملة للنساء من خلال مهنة التمريض اضافة الى زيادة عدد الأناث الخريجات من كليات الطب، الشكل البياني (5) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس.

2- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر (38.3%) للفئة العمرية (25-29 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (5.1%) للفئة العمرية (50 سنة فأكثر). تدل هذه النتيجة على ارتفاع نسبة العناصر الشابة العاملة في القطاع الصحي، الشكل البياني (6) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر.

3- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (65.3%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (2.0%) للفئة للمؤهل العلمي (دكتوراه). مما يدل على ان التوجه الحالي للمجتمع نحو التعليم وذلك بزيادة أعداد حملة شهادة

البكالوريوس في الوظائف رغم ارتفاع مستوى المعيشة، الشكل البياني (7) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

4- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص (40.8%) للتخصصات الطبية، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (2.0%) للتخصص الهندسية. تبدو هذه النسبة منطقية بسبب ملائمة التخصصات الطبية للقطاع الصحي، الشكل البياني (8) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص.

5- من جدول رقم (5 -2) تبلغ أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي (78.1%) للمسمى الوظيفي (موظف)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (1.0%) لمسمى الوظيفي (مدير). وهذا ينسجم مع الهيكل التنظيمي، اذ يتصف بكثرة التشكيلات التنفيذية للقطاع الصحي، الشكل البياني (9) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

6- بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة (48.0%) لفترة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (3.1%) لفترة الخبرة (25 سنة فأكثر). وهذا يتوافق مع نسبة المتغير حسب المسمى الوظيفي.

5-3 أختبار الفرضيات

أولا : الفرضيات الوصفية

5 – 3 – 1 الفرضية الأولى: توجد ممارسات لمفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (قطاع عام) المملكة الأردنية الهاشمية.

لاختبار الفرضية الأولى تم استخراج المتوسطات الحسابية والأنحراف المعياري ودرجة التقييم للمحاور الثلاث ولأجمالي محاور المنظمة المتعلمة لإجابات أفراد عينة الدراسة في

مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، وكما هوموضح في الجداول من رقم (5- 3) الى رقم (5 - 7).

جدول رقم (5 -3)

عرض نتائج أختبار الفرضية الأولى للمحاور الثلاث و لأجمالي خصائص المنظمة المتعلمة لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (N = 108)

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة التقييم
1	البيئة المساعدة للتعلم	3.16	2	متوسطة
2	ممارسات وعمليات التعلم	3.31	1	متوسطة
3	القيادة المساندة لعملية التعلم	2.99	3	متوسطة
اجمالي محاور المنظمة المتعلمة		3.20		متوسطة

يظهر من جدول رقم (5 -3) مايلي:

1. ان محور "ممارسات وعمليات التعلم "أحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.31).
2. وأن محور " القيادة المساندة لعملية التعلم "أحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.99)وهي مشابه الى نتائج دراسة (المطيري وزملاؤه،2009).
3. بلغ اجمالي المحاور الثلاث لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (3.20) وبدرجة متوسطة. وهي مشابه لنتيجة تقييم خصائص المنظمة المتعلمة في دراسة (بكار،2002)، (ملحم، 2011)، (النسور، 2010)، (مرتجي وزميله، 2011)، (الرفاعي، 2010). وتختلف مع دراسة (بني هاني، 2007) اذ حقق توفر خصائص المنظمة المتعلمة بدرجة عالية.

جدول رقم (5 -4)

عرض نتائج أختبار الفرضية الأولى لفقرات أبعاد المحور الأول "البيئة المساعدة للتعلم" في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (N= 108)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
	البعد الأول: الأمان النفسي	3.25		2	متوسطة
1	تسود في المستشفى قيمة أن الخطأ مصدر للتعلم	3.22	1.04	5	متوسطة
2	يتم مناقشة مشاكل العمل بين الزملاء في العمل ويتم تقبل الاختلافات في وجهات النظر بأريحيه وموضوعية	3.28	0.97	3	متوسطة
	البعد الثاني: الانفتاح على الجديد في العمل	2.74		3	متوسطة
3	تشجيع المستشفى العاملين على طرح الأفكار الجديدة المتعلقة بتحسين الأداء.	2.89	1.07	6	متوسطة
4	يتم منح الامتيازات المادية والمعنوية للموظفين المتميزين في العمل.	2.59	1.04	7	متوسطة
	البعد الثالث : معيار الجودة	3.39		1	متوسطة
5	يتم تدريب وتأهيل العاملين وفق أفضل الممارسات قبل تأديتهم لواجباتهم.	3.25	0.90	4	متوسطة
6	يتم تدقيق أداء العاملين وتوجيههم بصورة منتظمة	3.35	0.93	2	متوسطة
7	تتقبل المستشفى شكاوى وأراء المتعاملين معه من كل الفئات (مرضى،مراجعين، جهات أهلية ورسمية) وتدرسها وتحرص على تصويب الأداء وفقا لما يستوجب تطبيقه منها.	3.57	0.97	1	مرتفعة

بالنظر الى الجدول رقم (5-4) تظهر لنا النتائج التالية :

1. من حيث عرض تحليل النتائج للأبعاد فأن بعد معيار الجودة من حيث أهمية الأبعاد الثلاثة لمحور البيئة المساعدة للتعلم قد حقق أعلى متوسط حسابي وقدره (3.39). وهذه النتيجة منطقية اذ تؤكدهاحصول المستشفى على الشهادات الدولية.

2. ومن حيث عرض تحليل النتائج للفقرات فأن الفقرة السابعة والتي نصت على " تتقبل المستشفى شكاوى وأراء المتعاملين معه من كل الفئات (مرضى،مراجعين، جهات أهلية ورسمية) وتدرسها وتحرص على تصويب الأداء وفقا لما يستوجب تطبيقه منها " قد

أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.57) والذي يشير الى درجة موافقة عالية، وهذا يدل على فعالية المستشفى مع الجهات الخارجية.

3. ان الفقرة الرابعة والتي نصت على " يتم منح الامتيازات المادية والمعنوية للموظفين المتميزين في العمل " قد أحتلت أدنى مرتبة بمتوسط حسابي قدره (2.59). وهذه النتيجة دلالة على تركيز المستشفى على الحصول على شهادات الأعتماد دون الأستمرار بشكل منهجي برعاية الأبداع لكافة التخصصات ، وهو مؤشر على ضعف التركيز على شؤون الموظيفن. ومؤشر على قناعات العاملين بأن منهجية منح الأمتيازات ليست بالمستوى المطلوب . وهذا يتوافق مع دراسة (2002 بكار) حول الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على عملية التعلم. ودراسة (Abbas, et.al.2011) .

جدول رقم (5-5)

عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى لفقرات أبعاد المحور الثاني "ممارسات وعمليات التعلم" في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (N = 108)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
	البعد الأول: التجارب	3.50		1	متوسطة
8	تحرص المستشفى على استخدام أساليب جديدة في العمل	3.49	0.93	5	متوسطة
9	تحرص المستشفى على التميز في تقديم الخدمة	3.94	0.90	2	مرتفعة
10	يتم تقيم الابتكارات والإبداعات بصورة رسمية ويتم تبني الممكن منها .	3.06	0.94	15	متوسطة
	البعد الثاني: جمع المعلومات	3.49		2	متوسطة
*11	تحرص المستشفى على جمع وتوثيق المعلومات بصورة منهجية عن التالي لغايات تعلمها وتحسين أداءها.	3.46		7	متوسطة
A	المستشفيات العاملة بنفس المجال.	3.48	1.05	3	متوسطة
B	المرضى والمراجعين.	3.67	0.97	1	مرتفعة
C	التغيرات الاقتصادية.	3.31	0.99	4	متوسطة
E	التغيرات الاجتماعية.	3.19	1.00	5	متوسطة
F	التطورات التكنولوجية.	3.63	1.04	2	مرتفعة

12*	تحرص المستشفى على التعلم من خلال اجراء مقارنة أدائها مع:-	3.52		4	مرتفعة
A	المستشفيات المتميزة المحلية.	3.55	1.04	1	مرتفعة
B	المستشفيات المتميزة الإقليمية.	3.48	1.03	3	متوسطة
C	المستشفيات المتميزة دولياً	3.53	1.16	2	مرتفعة
	البعد الثالث: التدريب والتعلم	3.17		3	متوسطة
13	تحرص المستشفى على إشراك الموظفين الجدد ببرنامج تدريبي خاص.	3.67	1.00	3	مرتفعة
14	تحرص المستشفى على تحقيق العدالة في مشاركة جميع العاملين بالخطط التدريبية السنوية للقسم.	3.06	1.08	15	متوسطة
15	تؤمن المستشفى بأهمية عمق العلاقات الودية بين الزملاء في تحقيق سرعة التعلم.	3.14	1.02	12	متوسطة
16	تعتمد المستشفى على تعاون ذوي الخبرة لتدريب العاملين قبل الانتقال إلى موقع عمل جديد.	3.33	0.97	9	متوسطة
17	تحرص المستشفى على توفير المستلزمات اللازمة لتطبيق المبادرات الجديدة.	3.27	0.99	10	متوسطة
18	تحرص المستشفى على ربط التدريب بالحوافز المادية والمعنوية .	2.64	1.04	19	متوسطة
19	تعتمد المستشفى نتائج التدريب كأحد معايير تقييم الأداء.	3.07	1.09	14	متوسطة
	البعد الرابع: نشر المعلومات وتبادلها	3.17		3	متوسطة
20*	تحرص المستشفى على استقصاء آراء كل من التالية من أجل الحصول على تغذية راجعة لتعميق التعلم وتحسين الأداء:	3.39	0.76	8	متوسطة
A	الأخصائيون في الأقسام.	3.67	0.99	1	مرتفعة
B	فرق العمل.	3.40	0.92	2	متوسطة
C	الخبراء من خارج المستشفى.	3.20	1.08	4	متوسطة
D	المرضى والمراجعين.	3.29	1.03	3	متوسطة
21	يوفر القسم شبكة حاسوب تسهل عملية تبادل المعلومات مع الخبراء داخل المستشفى.	4.06	0.97	1	مرتفعة
22	تحرص المستشفى على اطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عملهم.	3.47	1.06	6	متوسطة
23	تحرص المستشفى على مشاركة العاملين لديها في المؤتمرات المتخصصة .	2.97	1.11	18	متوسطة
24	تحرص المستشفى على تبادل المعلومات مع المستشفيات الخارجية عبر شبكة الحاسوب.	3.02	1.08	17	متوسطة
25	تحرص المستشفى على إتباع سياسة الإدارة بالتجوال لتحقيق سرعة الاتصال غير الرسمي.	3.12	1.04	13	متوسطة
26	تحرص المستشفى على توفير البيانات الدقيقة من التغذية الراجعة لغايات تحسين الأداء.	3.25	1.03	11	متوسطة

*(المتوسط الحسابي يمثل اجمالي المتوسطات مقسوم على العدد للأسئلة الفرعية)

بالنظر الى جدول رقم (5-5) تظهر لنا النتائج التالية :

1. ان عرض تحليل النتائج لمستوى / الأبعاد يظهر لنا ان بعد التجارب قد حقق المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.50) . اذ تركز المستشفى على التميز في تقديم الخدمة والتي حققت أعلى متوسط حسابي وقدره (3.94) من بين فقرات هذا البعد . وهذا يتوافق مع رؤيا المستشفى في تقديم الخدمات الصحية ذات الجودة العالية. وهذا ماأكدته نتائج دراسة (Kim,et,al.2006) ودراسة (Hurrim,2010) على تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على اداء العاملين.

2. ان بعد جمع المعلومات للمحور الثاني قد حقق المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.49) وبالنسبة لفقرات هذا البعد فكانت الأولوية للفقرة رقم (11-B) جمع وتوثيق المعلومات عن المرضى والمراجعين بمتوسط حسابي قدره (3.67) و تأتي بعدها الفقرة رقم (12-A) التي تنص على التعلم من خلال المقارنة مع المستشفيات المتميزة محليا بمتوسط حسابي قدره (3.55) وهذه نتيجة منطقية ينسجم وطبيعة عمل المستشفى، وهذا دلالة على وجود مستشفيات متفوقة .

3. اشترك بعد نشر المعلومات وتبادلها بنفس المتوسط الحسابي مع بعد التدريب والتعلم وقدره (3.17). وتحتل الفقرة رقم (20-A) المرتبة الأولى والتي تنص على " استقصاء اراء الأخصائيون في الأقسام لتعميق التعلم وتحسين الأداء " وهذا يدل على أن التركيز على الأخصائيين في عمليات التعلم من خلال تبادل المعلومات، وهذه نتيجة منطقية لطبيعة العمل في المستشفى.

4. ان الفقرة واحد وعشرون والتي نصت على " يوفر القسم شبكة حاسوب تسهل عملية تبادل المعلومات مع الخبراء داخل المستشفى " قد أحتلت المرتبة الأولى من بين أجمالي

الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.06). وبتقييم مرتفع وهذا يدل على ان شبكة الحاسوب مفعلة بشكل جيد في عمل المستشفى.

5. ان الفقرة الثامنة عشر والتي نصت على "تحرص المستشفى على ربط التدريب بالحوافز المادية والمعنوية" قد أحتلت المرتبة الأدنى بمتوسط حسابي قدره (2.64) مقارنة مع جميع الفقرات.

وهذا يدل على عدم تركيز ادارة الموارد البشرية في تفعيل هذا الجانب في عمليات التعلم، وان الأدارة العليا لاتوازن الجوانب الخارجية مع الجوانب الداخلية بنفس المستوى.

جدول رقم (5 -6)

عرض نتائج أختبار الفرضية الأولى لفقرات المحور الثالث " القيادة المساندة لعملية التعلم " في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (N = 108)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
27	تهتم إدارة المستشفى بأراء العاملين في المستويات التنفيذية في عملية صنع القرار.	3.07	1.08	5	متوسطة
28*	أن رؤية إدارة المستشفى في بناء المنظمة المتعلمة تنبثق من ترسيخ الأسس التالية:	3.17		1	متوسطة
A	أن العاملين من ذوي الخبرة هم أساس عملية التعلم غير الرسمي.	3.20	0.85	2	متوسطة
B	بناء العلاقات الاجتماعية القوية.	3.07	0.90	3	متوسطة
C	الحرص على امتلاك جميع العاملين للمعرفة.	3.24	0.85	1	متوسطة
29	تهتم إدارة المستشفى بمعرفة الجوانب المحيطة بمشاكل العمل الفنية.	3.08	0.98	4	متوسطة
30	تهتم إدارة المستشفى بالتعرف على ظروف العاملين الاجتماعية.	2.58	0.94	9	متوسطة
31	أن سياسة إدارة المستشفى في تطوير العمل تنبثق من تكامل العمل ما بين الأقسام.	3.15	0.96	3	متوسطة
32	تؤمن إدارة المستشفى بأن تشجيع العاملين على تقديم أراء جديدة هو خطوة نحو الإبداع.	2.91	0.98	7	متوسطة
33	يهتم المدراء بمعالجة المشاكل والتحديات التي تواجه المستشفى ويعملوا على توفير الموارد اللازمة من أجل التغلب عليها.	3.16	0.98	2	متوسطة
34	تهتم إدارة المستشفى بانتظام بيانات التغذية الراجعة.	3.06	1.01	6	متوسطة
35	يؤمن المدراء في المستشفى بأن الاختلاف في الرأي بينهم وبين مرؤوسيهم هو وسيلة تعلم.	2.77	1.06	8	متوسطة

بالنظر الى الجدول رقم (5 -6) تظهر لنا النتائج التالية:

1. ان الفقرة الثامنة وعشرون والتي نصت على " أن رؤية إدارة المستشفى في بناء المنظمة المتعلمة تنبثق من ترسيخ الأسس التالية " قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.17) وبدرجة متوسطة. وتحتل المفردة رقم (28-C) الأهمية في هذا المتوسط الحسابي من خلال تميزها بالمرتبة الأولى والتي تنص على " ان رؤية المستشفى في بناء المنظمة المتعلمة تنبثق من الحرص على امتلاك جميع العاملين للمعرفة ". وهذه قناعات

العاملين بأن الأدارة العليا تركزعلى هذا الجانب في التعلم أكثر من العوامل الأخرى، وهذا يتوافق مع الفقرة (21) الخاصة بالحاسوب.

2. ان الفقرة الثلاثون والتي نصت على " تهتم إدارة المستشفى بالتعرف على ظروف العاملين الاجتماعية " قد أحتلت المرتبة الأدنى بمتوسط حسابي قدره (2.58) وبدرجة متوسطة. وهذا يؤشر الى حاجة العاملين بالأهتمام أكثر في هذا الجانب وأنعكاسه على عملية التعلم.

جدول رقم (5 – 7)

عرض نتائج تطبيق اختبار (one sample T-test) للدلالة الأحصائية للمحاور الثلاث ولأجمالي محاور المنظمة المتعلمة لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (N = 108)

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	درجة التقييم	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
1	البيئة المساعدة التعلم	3.17	متوسطة	2.67	107	0.01
2	ممارسات وعمليات التعلم	3.31	متوسطة	4.81	107	0.00
3	القيادة المساندة لعملية التعلم	2.99	متوسطة	-0.08	107	0.94
	اجمالي محاور المنظمة المتعلمة	3.20	متوسطة	3.25	107	0.00

*قيمة (T الجدولية =`65 , 1).

يظهر من جدول (5 – 7) ما يلي:

1. ان قيم (T) للمحور الأول والثاني " البيئة المساعدة التعلم، ممارسات وعمليات التعلم " كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) والعلامة المعيارية (3)، حيث كانت المتوسطات الحسابية أعلى من العلامة المعيارية وبدرجة تقييم متوسطة، حيث توجد أهمية لممارسات هذه الأبعاد في عملية التعلم لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي .

2. بلغت قيمة (T) لمحور " القيادة المساندة لعملية التعلم " (-0.08) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) والعلامة المعيارية (3)، حيث بلغ المتوسط الحسابي(2.99) وهي قيمة أدنى من العلامة المعيارية. ان الأدارة العليا قد تم تغيرها اثناء عملية الأستقصاء ، وان الأنخفاض في المتوسط الحسابي يمثل ضعف الممارسات لمحور القيادة المساندة لعملية التعلم في مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة .

3. بلغت قيمة (T) لأجمالي محاور المنظمة المتعلمة (3.25) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) والعلامة المعيارية (3)، حيث بلغت المتوسط الحسابي (3.20) وهي قيمة أعلى من العلامة المعيارية وبدرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على ان احساس العاملين لعينة الدراسة بوجود ممارسات لمفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي(قطاع عام) المملكة الأردنية الهاشمية.

و بالتالي قبول الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على:

" توجد ممارسات لمفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (قطاع عام) المملكة الأردنية الهاشمية".

5 3 2- الفرضية الثانية: توجد ممارسات لمفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى الأردن (قطاع خاص) المملكة الأردنية الهاشمية.

لأختبار الفرضية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم للمحاور الثلاث لإجابات أفراد عينة الدراسة في مستشفى الأردن، وتم استخدام اختبار الدلالة الأحصائية (One Sample T-test) وكما هو موضح في الجداول من رقم (8-5) الى رقم (5-12).

جدول (5 -8)

عرض نتائج أختبار الفرضية الثانية لمستشفى الأردن للمحاور الثلاث ولأجمالي المحاور للمنظمة المتعلمة لمستشفى الأردن (N = 88)

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة التقييم
1	البيئة المساعدة التعلم	3.19	3	متوسطة
2	ممارسات وعمليات التعلم	3.45	1	مرتفعة
3	القيادة المساندة لعملية التعلم	3.25	2	متوسطة
أجمالي محاور المنظمة المتعلمة		3.35		متوسطة

بالنظر الى الجدول رقم (8-5) تظهر لنا النتائج التالية:

1. ان المحور الثاني " ممارسات وعمليات التعلم " أحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.45) لمستشفى الأردن. وهو مشابه لنتيجة مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.
2. ان المحور الأول " البيئة المساعدة للتعلم " قد أحتلت أدنى مرتبة بمتوسط حسابي قدره (3.19) لمستشفى الأردن. وهذه النتيجة تدل على ضعف التركيز في التعلم على ترسيخ

البنية التحتية، بينما أحتلت نتيجة هذا المحور المرتبة الثانية في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي .

3. ان المحور الثالث " القيادة المساندة لعملية التعلم" قد حقق المرتبة الثانية في مستشفى الأردن مما يدل على فعالية القيادة في عمليات المتابعة والسرعة في اتخاذ القرارات وهذا يتناسب مع طبيعة القطاع الخاص، علما بأن انخفاض المتوسط لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي هو دلالة على ضعف اتخاذ القرارت للأدارة السابقة، اذ تم اجراء تغيرات في الأدارة العليا أثناء اجراء الأستقصاء، فأن الأراء للعاملين لاتعكس الأنطباع عن الأدارة العليا الجديدة. وهذا عامل يجب ان يؤخذ بنظر الأعتبار عند تفسير النتائج لتوخي الموضوعية في التحليل.

4. ان اجمالي المحاور للمنظمة المتعلمة لمستشفى الأردن قد حقق متوسط حسابي قدره (3.35) وبدرجة متوسطة. وهي تتفوق على المتوسط الحسابي لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي بفارق بسيط وقدره (0.15). وهذا يتوافق مع دراسة كل من (بكار، 2002)، (ملحم، 2011)، (الرفاعي، 2010)، (مرتجي وزميله،2011)، (النسور، 2010). في توفر خصائص المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة وحسب بعد كل دراسة.

جدول (5 -9)

عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية لفقرات أبعاد المحورالأول "البيئة المساعدة للتعلم" في مستشفى الأردن (N=88)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
	البعد الأول: الأمان النفسي	3.16		2	متوسطة
1	تسود في المستشفى قيمة أن الخطأ مصدر للتعلم	3.16	1.09	4	متوسطة
2	يتم مناقشة مشاكل العمل بين الزملاء في العمل ويتم تقبل الاختلافات في وجهات النظر بأريحيه وموضوعية	3.16	1.07	4	متوسطة
	البعد الثاني: الانفتاح على الجديد في العمل	2.76		3	متوسطة
3	تشجيع المستشفى العاملين على طرح الأفكار الجديدة المتعلقة بتحسين الأداء.	3.09	1.09	6	متوسطة
4	يتم منح الامتيازات المادية والمعنوية للموظفين المتميزين في العمل.	2.42	1.21	7	منخفضة
	البعد الثالث : معيار الجودة	3.49		1	متوسطة
5	يتم تدريب وتأهيل العاملين وفق أفضل الممارسات قبل تأديتهم لواجباتهم.	3.24	0.98	3	متوسطة
6	يتم تدقيق أداء العاملين وتوجيههم بصورة منتظمة	3.48	0.87	2	متوسطة
7	تتقبل المستشفى شكاوى وأراء المتعاملين معه من كل الفئات (مرضى،مراجعين، جهات أهلية ورسمية) وتدرسها وتحرص على تصويب الأداء وفقا لما يستوجب تطبيقه منها.	3.75	0.94	1	مرتفعة

بالنظر الى الجدول رقم (5 -9) تظهر لنا النتائج التالية:

1 – ان البعد الثالث وهو معيار الجودة قد احتل المرتبة الأولى من بين الأبعاد الثلاثة للمحور الأول بمتوسط حسابي قدره (3.49) وهذه النتيجة متوافقة مع حصول مستشفى الأردن على شهادات الأعتماد الدولية. وهذه النتيجة مشابه لنتيجة مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

2 – ان الفقرة السابعة والتي نصت على " تتقبل المستشفى شكاوى وأراء المتعاملين معه من كل الفئات (مرضى،مراجعين، جهات أهلية ورسمية) وتدرسها وتحرص على تصويب الأداء وفقا لما يستوجب تطبيقه منها " قد حققت أعلى مرتبة بمتوسط حسابي قدره (3.75) بدرجة مرتفعة لمستشفى الأردن. بزيادة قدرها (0.18) كمتوسط حسابي عن مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

3 – ان الفقرة الرابعة والتي نصت على " يتم منح الامتيازات المادية والمعنوية للموظفين المتميزين في العمل " قد أحتلت المرتبة الأدنى بمتوسط حسابي قدره (2.42) بدرجة منخفضة. وتدل هذه النتيجة ان هناك قصور في هذا الجانب رغم حرص مستشفى الأردن على الأهتمام بالجهات الخارجية. وتشترك مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي في انخفاض المتوسط الحسابي ممايدل على ضعف الحافز الى التعلم وخصوصا الى الكوادر غير الطبية . وهذا ماشارت اليه دراسة (بكار، 2002)، (Abbas et,al. 2011) حول أهمية الحافز المادي والمعنوي في عملية التعلم.

جدول (5 -10)

عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية لفقرات أبعاد المحور الثاني "ممارسات وعمليات التعلم" في مستشفى الأردن (N = 88)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
	البعد الأول: التجارب	3.58		2	مرتفعة
8	تحرص المستشفى على استخدام أساليب جديدة في العمل	3.63	1.01	5	مرتفعة
9	تحرص المستشفى على التميز في تقديم الخدمة	3.88	1.01	1	مرتفعة
10	يتم تقيم الابتكارات والإبداعات بصورة رسمية ويتم تبني الممكن منها .	3.23	1.18	17	متوسطة
	البعد الثاني: جمع المعلومات	3.74		1	مرتفعة
11*	تحرص المستشفى على جمع وتوثيق المعلومات بصورة منهجية عن التالي لغايات تعلمها وتحسين أداءها.	3.60		7	مرتفعة
أ	المستشفيات العاملة بنفس المجال.	3.67	0.83	3	مرتفعة
ب	المرضى والمراجعين.	3.78	0.85	1	مرتفعة
ج	التغيرات الاقتصادية.	3.39	1.04	5	متوسطة
د	التغيرات الاجتماعية.	3.47	1.03	4	متوسطة
هـ	التطورات التكنولوجية.	3.70	0.83	2	مرتفعة
12*	تحرص المستشفى على التعلم من خلال اجراء مقارنة أدائها مع:-	3.87		2	مرتفعة
A	المستشفيات المتميزة المحلية.	3.91	0.92	2	مرتفعة
B	المستشفيات المتميزة الإقليمية.	3.92	0.86	1	مرتفعة
C	المستشفيات المتميزة دوليا	3.78	0.96	3	مرتفعة
	البعد الثالث: التدريب والتعلم	3.32		4	متوسطة
13	تحرص المستشفى على إشراك الموظفين الجدد ببرنامج تدريبي خاص.	3.55	0.99	9	مرتفعة
14	تحرص المستشفى على تحقيق العدالة في مشاركة جميع العاملين بالخطط التدريبية السنوية للقسم.	3.24	1.07	16	متوسطة
15	تؤمن المستشفى بأهمية عمق العلاقات الودية بين الزملاء في تحقيق سرعة	3.32	1.20	13	متوسطة

	التعلم.				
16	تعتمد المستشفى على تعاون ذوي الخبرة لتدريب العاملين قبل الانتقال إلى موقع عمل جديد.	3.61	1.00	6	مرتفعة
17	تحرص المستشفى على توفير المستلزمات اللازمة لتطبيق المبادرات الجديدة.	3.49	1.06	10	متوسطة
18	تحرص المستشفى على ربط التدريب بالحوافز المادية والمعنوية .	2.82	1.26	19	متوسطة
19	تعتمد المستشفى نتائج التدريب كأحد معايير تقييم الأداء.	3.25	1.15	15	متوسطة
20	تحرص المستشفى على استقصاء آراء كل من التالية من أجل الحصول على تغذية راجعة لتعميق التعلم وتحسين الأداء:	3.68	0.80	3	مرتفعة
* البعد الرابع: نشر المعلومات وتبادلها		3.45		3	متوسطة
A	الأخصائيون في الأقسام.	3.93	0.88	1	مرتفعة
B	فرق العمل.	3.53	1.06	4	مرتفعة
C	الخبراء من خارج المستشفى.	3.56	1.00	3	مرتفعة
D	المرضى والمراجعين.	3.68	0.94	2	مرتفعة
21	يوفر القسم شبكة حاسوب تسهل عملية تبادل المعلومات مع الخبراء داخل المستشفى.	3.68	1.08	3	مرتفعة
22	تحرص المستشفى على اطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عملهم.	3.57	0.96	8	مرتفعة
23	تحرص المستشفى على مشاركة العاملين لديها في المؤتمرات المتخصصة .	3.26	1.13	14	متوسطة
24	تحرص المستشفى على تبادل المعلومات مع المستشفيات الخارجية عبر شبكة الحاسوب.	3.09	1.13	18	متوسطة
25	تحرص المستشفى على إتباع سياسة الإدارة بالتجوال لتحقيق سرعة الاتصال غير الرسمي.	3.41	0.93	12	متوسطة
26	تحرص المستشفى على توفير البيانات الدقيقة من التغذية الراجعة لغايات تحسين الأداء.	3.43	0.93	11	متوسطة

بالنظر الى الجدول رقم (5 –10) تظهر لنا النتائج التالية:

1 – أن المتوسط الحسابي لبعد جمع المعلومات قد أتى بالمرتبة الأولى من بين الأبعاد الأربعة للمحور الثاني لمستشفى الأردن بمقدار (3.74) وبدرجة تقييم مرتفعة.وهذا يتوافق مع الفقرة رقم (12) والتي تنص على " ان المستشفى تحرص على التعلم من خلال مقارنة أدائها مع المستشفيات المحلية والأقليمية والدولية " والتي حصلت على تقييم بدرجة مرتفعة. وهذا دلالة على ان الأدارة سريعة في مواكبة التطورات والتفاعل مع البيئة. وهذه ميزة القطاع الخاص بالتحرك بمرونة عالية.

2 – ان المتوسط الحسابي لبعد التدريب قد أتى بالمرتبة الأخيرة من بين الأبعاد الأربعة للمحور الثاني بمقدار (3.32).وهذا يدل على ضعف الأهتمام بتدريب العاملين.

3 – ان الفقرة التاسعة والتي نصت على " تحرص المستشفى على التميز في تقديم الخدمة " قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.88) بدرجة تقييم مرتفعة.ولوحظ من خلال المشاهدات بأن المستشفى تعتمد على كادر تمريضي من الأجانب.

4 – ان الفقرة الثامنة عشر والتي تنص على " تحرص المستشفى على ربط التدريب بالحوافز المادية والمعنوية المرتبطة ببعد التدريب والتعلم قد حصلت " على أدنى مرتبة بمتوسط حسابي قدره (2.82). وهذه النتيجة مشابهة لنتيجة مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي مما يؤشر بأن هناك قصور في تحفيز عملية التعلم. بالرغم من أن المستشفى لديها اجتماع دوري شهريا مع جميع العاملين لمناقشة المشاكل وهذا دلالة على ان فرص العمل أمام العاملين محدودة .

5 – يلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لمستشفى الأردن بشكل عام أعلى من متوسطات مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.

جدول (5-11)

عرض نتائج أختبار الفرضية الثانية لفقرات المحور الثالث " القيادة المساندة لعملية التعلم " لمستشفى الأردن (N= 88)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
27	تهتم إدارة المستشفى بآراء العاملين في المستويات التنفيذية في عملية صنع القرار.	3.26	1.18	5	متوسطة
28*	أن رؤية إدارة المستشفى في بناء المنظمة المتعلمة تنبثق من ترسيخ الأسس التالية:	3.49		1	متوسطة
A	* أن العاملين من ذوي الخبرة هم أساس عملية التعلم غير الرسمي.	3.45	1.07	3	متوسطة
B	* بناء العلاقات الاجتماعية القوية.	3.47	1.07	2	متوسطة
C	* الحرص على امتلاك جميع العاملين للمعرفة.	3.56	1.02	1	مرتفعة
29	تهتم إدارة المستشفى بمعرفة الجوانب المحيطة بمشاكل العمل الفنية.	3.03	1.13	9	متوسطة
30	تهتم إدارة المستشفى بالتعرف على ظروف العاملين الاجتماعية.	3.07	1.10	8	متوسطة
31	أن سياسة إدارة المستشفى في تطوير العمل تنبثق من تكامل العمل ما بين الأقسام.	3.17	1.05	6	متوسطة
32	تؤمن إدارة المستشفى بأن تشجيع العاملين على تقديم آراء جديدة هو خطوة نحو الإبداع.	3.33	1.03	3	متوسطة
33	يهتم المدراء بمعالجة المشاكل والتحديات التي تواجه المستشفى ويعملوا على توفير الموارد اللازمة من أجل التغلب عليها.	3.43	1.01	2	متوسطة
34	تهتم إدارة المستشفى بانتظام بيانات التغذية الراجعة.	3.31	1.01	4	متوسطة
35	يؤمن المدراء في المستشفى بأن الاختلاف في الرأي بينهم وبين مرؤوسيهم هو وسيلة تعلم.	3.17	1.02	6	متوسطة

بالنظر الى الجدول رقم (5-11) يظهر لنا النتائج التالية:

1 - ان الفقرة الثامنة وعشرون والتي نصت على " أن رؤية إدارة المستشفى في بناء المنظمة المتعلمة تنبثق من ترسيخ الأسس التالية " قد أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.49) وحققت مفردة " الحرص على امتلاك جميع العاملين للمعرفة " أعلى متوسط حسابي وقدره (3.56). وهذه النتيجة مشابه لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي.ممايدل بأن القيادة تحمل نفس التوجهات لكل مستشفى كمنهجية تعلم.

3 – ان الفقرة التاسعة وعشرون والتي نصت على " تهتم إدارة المستشفى بمعرفة الجوانب المحيطة بمشاكل العمل الفنية" قد احتلت أدنى مرتبة بمتوسط حسابي قدره (3.03).ان هذه النتيجة متعارضة مع المتوسط الحسابي لفقرة التميز في تقديم الخدمة والذي أحتل المرتبة الأولى للبعد الثاني. وتستوقفنا هذه النتيجة لتعارضها مع الكثير من المؤشرات، واذا اعتمدنا مقياس درجة الأنحراف المعياري حيث بلغ (1.13) ممايدل على وجود تشتت كبير في الأجابات.

جدول (5 - 12)

عرض نتائج تطبيق اختبار (one sample T-test) للمحاور الثلاث ولأجمالي محاور المنظمة المتعلمة لمستشفى الأردن (N= 88)

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	درجة التقييم	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
1	البيئة المساعدة التعلم	3.19	متوسطة	2.34	87	0.02
2	ممارسات وعمليات التعلم	3.45	متوسطة	5.46	87	0.00
3	القيادة المساندة لعملية التعلم	3.25	متوسطة	2.70	87	0.01
	اجمالي محاور المنظمة المتعلمة	3.35	متوسطة	4.42	87	0.00

*قيمة (T الجدولية= 1,65).

يظهر من جدول رقم (5 –12) أن جميع قيمة (T) للمحاور الثلاث ولاجمالي محاور المنظمة المتعلمة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05≥ α) والعلامة المعيارية (3)، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية لمحاور أداة الدراسة ولأجمالي محاور المنظمة المتعلمة أعلى من العلامة المعيارية، كما كانت بدرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على وجود ممارسات لمفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05≥ α) في

مستشفى الأردن (قطاع خاص) المملكة الأردنية الهاشمية، وبالتالي قبول الفرضية الثانية للدراسة.التي تنص على " توجد ممارسات لمفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى الأردن (قطاع خاص) المملكة الأردنية الهاشمية".

أما اذا تمت مقارنة نتائج جدول رقم (5–7) مع نتائج جدول رقم (5 –12) فأن وجـــود الدلالة الأحصائية للمحور الثالث " القيادة المساندة للتعلم " في مستـــشفى الأردن وعـــدم وجودهـــا لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي فأن هذا يعطي مؤشر بأن القيادة لها تأثيرها المباشر و فعالة في عملية التعلم وان القيادة مهيمنة ومتابعة لجميع ممارسات التعلم وهذا من سمات القطـــاع الخاص وتأثير ديناميكية الحياة في العاصمة. ويستدل أيضا من هذه النتجية ان القيادة تجمـــع مـــابين لصفات الطبية والصفات الأدارية لمستشفى الأردن .

ثانيا : اختبار الفرضيات المقارنة الأستدلالية

5-3 -3 الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) للعوامل الديمغرافية (الشخصية والتنظيمية) على اتجاهات العاملين نحو جوانب التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي - (اقليم الشمال) ومستشفى الأردن (العاصمة عمان).

5 -3 -1 : اختبار متغير النوع الاجتماعي:

جدول (5 -13)

عرض نتائج تطبيق اختبار (Mann-Whitney Test) على محاور الدراسة ولأجمالي محاور المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي مقارنة مع مستشفى الأردن)

المحور	النوع الاجتماعي	مستشفى الأردن				مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي			
		المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الإحصائية
البيئة المساعدة التعلم	ذكر	3.28	46.91	- 0.81	0.41	3.15	52.85	0.51-	0.61
	أنثى	3.11	42.49			3.18	55.92		
ممارسات وعمليات التعلم	ذكر	3.55	47.76	- 1.09	0.27	3.23	50.63	1.19-	0.23
	أنثى	3.37	41.78			3.38	57.84		
القيادة المساندة لعملية التعلم	ذكر	3.37	47.26	- 0.92	0.35	2.90	49.71	1.47-	0.14
	أنثى	3.16	42.20			3.08	58.63		
اجمالي محاور المنظمة المتعلمة	ذكر	3.45	47.83	- 1.11	0.26	3.13	50.37	1.27-	0.20
	أنثى	3.26	41.73			3.26	58.06		

يظهر من جدول (5 –13) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) لمتغير النوع الاجتماعي على اتجاهات العاملين نحو جوانب التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي – (اقليم الشمال) ومستشفى الأردن (العاصمة عمان)، حيث كانت جيمع قيم (Z) للمحاور الثلاث ولأجمالي المحاور ككل تبعاً لنوع الاجتماعي كانت غير دالة إحصائياً. وهذا يدل بأن نظرة الرجال والنساء الى محاور التعلم متشابهة .

5 –3 –2 : اختبار متغير العمر:

جدول (5 –14)

عرض نتائج تطبيق اختبار (Kruskal-Wallis Test) على محاور الدراسة ولأجمالي محاور المنظمة المتعلمةً تبعا لمتغير العمر (لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي مقارنة مع مستشفى الأردن)

المحور	العمر	مستشفى الأردن				مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي			
		المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الإحصائية
البيئة المساعدة التعلم	أقل من 25 سنة	3.21	46.13	3.087	0.54	3.30	60.47	5.767	0.21
	25-29 سنة	3.06	39.54			3.06	48.72		
	30-39 سنة	3.19	44.33			3.16	55.45		
	40-49 سنة	3.07	44.58			3.43	67.00		
	50 سنة فاكثر	3.59	57.31			3.79	89.00		
ممارسات وعمليات التعلم	أقل من 25 سنة	3.71	51.76	3.567	0.46	3.50	63.94	5.842	0.21
	25-29 سنة	3.29	40.00			3.27	52.26		
	30-39 سنة	3.35	41.16			3.18	48.30		
	40-49 سنة	3.53	47.50			3.68	72.75		
	50 سنة فاكثر	3.68	51.75			3.68	72.00		
القيادة المساندة لعملية التعلم	أقل من 25 سنة	3.32	47.42	1.849	0.76	3.05	56.22	4.950	0.29
	25-29 سنة	3.14	41.21			2.98	53.89		
	30-39 سنة	3.23	43.31			2.89	49.70		
	40-49 سنة	3.15	42.75			3.27	68.00		
	50 سنة فاكثر	3.63	53.88			3.81	92.75		
الأداة ككل	أقل من 25 سنة	3.51	50.47	2.970	0.56	3.35	61.28	5.643	0.22
	25-29 سنة	3.20	40.46			3.15	51.76		
	30-39 سنة	3.29	41.72			3.10	49.85		
	40-49 سنة	3.34	44.83			3.52	72.50		
	50 سنة فاكثر	3.65	53.25			3.74	83.50		

يظهر من جدول (5 –14) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) للمتغير العمر على اتجاهات العاملين نحو جوانب التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي – (اقليم الشمال) ومستشفى الأردن (العاصمة عمان)، حيث كانت جيمع قيم (Z) للمحاور الثلاث والأداة ككل تبعاً للعمر كانت غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على ان نظرة المبحوثين بأختلاف اعمارهم متشابهة الى محاور التعلم.

.

5-3-3 متغير المستوى التعليمي:

جدول (5 -15)

عرض نتائج تطبيق اختبار (Kruskal-Wallis Test) على محاور الدراسة ولأجمالي المحاور تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (لمتشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي مقارنة مع مستشفى الأردن)

المحور	المستوى التعليمي	مستشفى الأردن				مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي			
		المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الإحصائية
البيئة المساعدة التعلم	ثانوية عامة فأقل	3.62	58.67	2.652	0.61	3.33	64.33	3.258	0.51
	دبلوم	3.20	44.92			3.16	58.94		
	بكالوريوس	3.14	43.39			3.18	55.22		
	ماجستير	3.52	53.50			3.07	47.81		
	دكتوراه	2.86	30.83			3.86	94.50		
ممارسات وعمليات التعلم	ثانوية عامة فأقل	3.48	47.33	3.207	0.52	3.68	71.33	3.676	0.45
	دبلوم	3.55	46.11			3.35	60.89		
	بكالوريوس	3.44	44.82			3.33	55.75		
	ماجستير	3.60	47.75			3.18	45.52		
	دكتوراه	2.69	19.00			3.70	73.00		
القيادة المساندة لعملية التعلم	ثانوية عامة فأقل	3.70	60.00	3.053	0.54	3.06	57.83	1.853	0.76
	دبلوم	3.32	44.66			2.96	57.50		
	بكالوريوس	3.21	43.75			3.03	56.17		
	ماجستير	3.49	52.00			2.87	47.33		
	دكتوراه	2.60	27.17			3.37	71.00		
الأداة ككل	ثانوية عامة فأقل	3.57	53.33	2.916	0.57	3.45	64.67	3.240	0.51
	دبلوم	3.42	45.95			3.21	60.94		
	بكالوريوس	3.32	44.19			3.22	55.86		
	ماجستير	3.56	49.50			3.08	45.81		
	دكتوراه	2.70	22.33			3.65	78.00		

يظهر من جدول (5 – 15) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) للمتغير المستوى التعليمي على اتجاهات العاملين نحو جوانب التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي – (اقليم الشمال) ومستشفى الأردن (العاصمة عمان)، حيث كانت جيمع قيم (Z) لمحاور والأداة ككل تبعاً للمستوى التعليمي كانت غير دالة إحصائياً.

ويدل ذلك على ان المبحوثين بأختلاف مستوياتهم التعليمية تنظر الى محاور التعلم بطريقة متشابهة .

5 -3-4: متغير التخصص:

جدول (5 -16)

نتائج تطبيق اختبار(Kruskal-Wallis Test) على محاور الدراسة ولأجمالي محاور المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير التخصص (مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي مقارنة مع مستشفى الأردن)

المحور	التخصص	مستشفى الأردن				مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي			
		المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الإحصائية
البيئة المساعدة التعلم	تخصصات طبية	3.04	38.86	8.459	0.20	3.06	48.97	11.719	0.06
	تخصصات تمريضية	3.04	40.24			3.23	57.74		
	هندسية	3.05	40.33			1.86	2.50		
	إدارية	3.57	59.00			3.08	49.00		
	قانونية	3.36	50.50			3.86	92.33		
	محاسبية	3.51	54.64			3.21	55.96		
	أخرى	3.36	50.63			3.46	70.00		
ممارسات وعمليات التعلم	تخصصات طبية	3.40	42.70	5.074	0.53	3.26	52.06	7.678	0.26
	تخصصات تمريضية	3.22	37.02			3.29	54.06		
	هندسية	3.53	49.17			2.11	4.00		
	إدارية	3.63	50.71			3.35	54.32		
	قانونية	3.52	45.00			3.96	91.33		
	محاسبية	3.74	53.64			3.27	52.83		
	أخرى	3.95	58.88			3.54	62.35		
القيادة المساندة لعملية التعلم	تخصصات طبية	3.18	41.68	7.300	0.29	2.88	50.07	11.410	0.07
	تخصصات تمريضية	2.92	35.98			2.99	54.28		
	هندسية	3.63	59.00			1.89	7.00		
	إدارية	3.56	54.54			2.96	51.82		
	قانونية	3.30	45.00			3.85	95.00		
	محاسبية	3.55	52.50			3.00	53.25		
	أخرى	3.73	55.13			3.37	71.95		
اجمالي محاور المنظمة المتعلمة	تخصصات طبية	3.27	41.96	6.515	0.36	3.12	50.72	10.132	0.11
	تخصصات تمريضية	3.11	36.29			3.20	54.82		
	هندسية	3.46	51.67			2.00	4.00		

المحور	التخصص	المتوسط الحسابي (مستشفى الأردن)	متوسط الرتب (مستشفى الأردن)	Z (مستشفى الأردن)	الدلالة الاحصائية (مستشفى الأردن)	المتوسط الحسابي (مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي)	متوسط الرتب (مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي)	Z (مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي)	الدلالة الاحصائية (مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي)
	إدارية	3.60	53.68			3.20	52.50		
	ثانوية	3.43	44.00			3.91	96.33		
	محاسبية	3.65	54.57			3.19	53.42		
	أخرى	3.78	56.25			3.48	66.55		

يظهر من جدول (16 -5) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) للمتغير التخصص على اتجاهات العاملين نحو جوانب التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي – (/اقليم الشمال) ومستشفى الأردن (العاصمة عمان)، حيث كانت جيمع قيم (Z) لمحاور والأداة ككل تبعاً للتخصص كانت غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على ان المبحوثين بأختلاف تخصصاتهم العلمية ينظرون الى محاور التعلم بطريقة متشابهة .

5-3-5 – متغير المستوى الوظيفي

جدول (5 –17)

عرض نتائج تطبيق اختبار (Kruskal-Wallis Test) على محاور الدراسة ولأجمالي محاور المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي

مقارنة مع مستشفى الأردن

المحور	المستوى الوظيفي	مستشفى الأردن				مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي			
		المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الاحصائية	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الاحصائية
البيئة المساعدة التعلم	مدير	3.43	52.50	8.218	0.08	4.00	99.00	6.542	0.16
	مساعد مدير	2.95	36.33			4.14	100.00		
	رئيس قسم /شعبة	3.69	65.50			3.11	52.32		
	موظف	3.11	41.49			3.13	53.09		
	أخرى	3.26	47.30			3.24	56.43		

0.22	5.657	85.00	3.87	0.49	3.405	41.00	3.43	مدير	ممارسات وعمليات التعلم
		89.00	4.02			32.50	3.12	مساعد مدير	
		42.71	3.08			57.35	3.76	رئيس قسم /شعبة	
		54.74	3.32			43.16	3.44	موظف	
		60.93	3.45			45.20	3.24	أخرى	
0.24	5.440	92.00	3.78	0.39	4.081	62.50	3.70	مدير	القيادة المساندة لعملية التعلم
		89.00	3.89			58.33	3.62	مساعد مدير	
		44.50	2.76			56.00	3.59	رئيس قسم /شعبة	
		54.52	2.99			41.97	3.19	موظف	
		59.07	3.13			44.50	3.06	أخرى	
0.20	5.917	94.00	3.87	0.39	4.055	50.00	3.50	مدير	الأداة ككل
		92.00	4.01			38.67	3.21	مساعد مدير	
		44.86	3.00			59.40	3.70	رئيس قسم /شعبة	
		54.39	3.20			42.45	3.31	موظف	
		58.79	3.32			45.40	3.20	أخرى	

يظهر من جدول (17-5) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستوى الوظيفي على اتجاهات العاملين نحو جوانب التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي – (اقليم الشمال) ومستشفى الأردن (العاصمة عمان)، حيث كانت جيمع قيم (Z) لمحاور والأداة ككل تبعاً للمستوى الوظيفي كانت غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على التشابه في نظرة المبحوثين حول محاور التعلم بالرغم من اختلاف المستوى الوظيفي .

5 -3 - 6 متغير الخبرة:

جدول (5 – 18)

عرض نتائج تطبيق اختبار (Kruskal-Wallis Test) على محاور الدراسة ولأجمالي المحاور

تبعاً لمتغير الخبرة لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي مقارنة مع مستشفى الأردن

المحور	الخبرة	مستشفى الأردن				مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي			
		المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الإحصائية
البيئة المساعدة التعلم	أقل من 5 سنوات	3.19	43.46	0.62	0.89	3.10	51.05	3.678	0.29
	5-14 سنة	3.16	43.79			3.20	55.87		
	15-24 سنة	3.20	46.54			3.32	62.19		
	25 سنة فأكثر	3.29	53.00			3.79	89.00		
ممارسات وعمليات التعلم	أقل من 5 سنوات	3.49	44.40	0.56	0.90	3.29	53.88	0.694	0.87
	5-14 سنة	3.39	43.56			3.34	54.90		
	15-24 سنة	3.45	44.21			3.27	52.25		
	25 سنة فأكثر	3.64	53.75			3.68	72.00		
القيادة المساندة لعملية التعلم	أقل من 5 سنوات	3.22	43.60	0.25	0.96	2.97	53.57	3.359	0.34
	5-14 سنة	3.27	45.44			3.02	55.06		
	15-24 سنة	3.24	43.54			2.85	48.31		
	25 سنة فأكثر	3.43	49.38			3.81	92.75		
الأداة ككل	أقل من 5 سنوات	3.36	44.15	0.52	0.91	3.17	53.04	1.869	0.60
	5-14 سنة	3.31	44.10			3.23	55.23		
	15-24 سنة	3.35	43.79			3.17	53.38		
	25 سنة فأكثر	3.52	53.50			3.74	83.50		

يظهر من جدول (5–18) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05)للمتغير الخبرة على اتجاهات العاملين نحو جوانب التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي – (اقليم الشمال) ومستشفى الأردن (العاصمة عمان)، حيث كانت جيمع

قيم (Z) لمحاور ولأجمالي المحاور تبعاً للخبرة كانت غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على أن نظرة المبحوثين الى محاور التعلم متشابهة بغض النظر عن التباين في سنوات الخبرة .

وكمحصلة نهائية لجميع المتغيرات الديمغرافية الستة المذكورة في الأستبانة قيد الدراسة كانت نتائج الأختبارات أعلاه مايلي:

1 -يتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للعوامل الديمغرافية (الشخصية والتنظيمية) على اتجاهات العاملين نحو جوانب التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي –ومستشفى الأردن ، وبالتالي رفض الفرضية الثالثة للدراسة لتصبح " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للعوامل الديمغرافية (الشخصية والتنظيمية) على اتجاهات العاملين نحو جوانب التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (قطاع عام – اقليم الشمال) ومستشفى الأردن (قطاع خاص – العاصمة عمان) ".

2 – من خلال نتائج اختبار الفرضية الثالثة يظهر بأن العوامل الديمغرافية لم تشكل أي أثر على اتجاهات العاملين، وبذلك تتشابه مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن في هذا الجانب وهذا يرجع الى ان جميع التخصصات والفئات العمرية والمستويات الوظيفية يؤمنون بأهمية التعلم ومواكبة كل ماهو حديث لتطوير ذاتهم رغم صعوبات التعلم من عدم توفر الدعم المادي وضغوطات الحياة وانعكاسها على العمل اضافة الى ان طبيعة العمل في المستشفى يتطلب المواصلة في عملية التعلم وبالدرجة الأولى التخصصات الطبية التي تشكل في القطاع الصحي (Core business) وبقية التخصصات التي تكون مساندة.

وهذه النتجية فيها غرابة اذ عادة ماتظهر فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات التعليم ، العمر ، الخبرة والمستوى الوظيفي .

3 – ان هذه النتيجة مشابه الى نتيجة دراسة (أبو خضير، 2006) حيث لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمة.

4 – وان نتائج الفرضية الثالثة تختلف مع نتائج دراسة (Nazari,2012) والتي توصلت الى وجود فروقات ذات دلالة احصائية للفئات العمرية، الشهادة العلمية. ودراسة (بني هاني ،جهاد.2007) التي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة أحصائية في أساسيات بناء المنظمة المتعلمة لشركات صناعة البرمجيات في الأردن للمستوى الوظيفي والخبرة الأجمالية . ودراسة (الرفاعي، محمد ،2010) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق المنظمة المتعلمة في القطاع العام الأردني تعزى لمتغير الجنس ، الحالة الأجتماعية ، العمر ، الدخل الشهري ، المستوى الوظيفي .

5-3-4 الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على اتجاهات العاملين نحو التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن مسحوبة على كل محور من محاور التعلم التنظيمي ذات العلاقة.

لاختبار الفرضية الرابعة تم تطبيق اختبار (Mann-Whitney Test) على محاور الدراسة ولأجمالي محاور المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير المستشفى، وكما هو موضح في الجدول (5-19) .

جدول (5 -19)

عرض نتائج تطبيق اختبار (Mann-Whitney Test) على محاور الدراسة ولأجمالي محاور المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير المستشفى (مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي مقارنة مع مستشفى الأردن).

المحور	المستشفى	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	Z	الدلالة الإحصائية
البيئة المساعدة التعلم	الأردن	3.19	99.80	0.289	0.77
	الملك المؤسس عبد الله الجامعي	3.17	97.44		
ممارسات وعمليات التعلم	الأردن	3.45	103.37	1.085	0.27
	الملك المؤسس عبد الله الجامعي	3.31	94.53		
القيادة المساندة لعملية التعلم	الأردن	3.25	108.73	2.279	0.02
	الملك المؤسس عبد الله الجامعي	2.99	90.17		
اجمالي محاور المنظمة المتعلمة	الأردن	3.35	104.38	1.310	0.19
	الملك المؤسس عبد الله الجامعي	3.20	93.71		

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) .

يظهر من جدول (5 – 19) ما يلي:

1. يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.05) على اتجاهات العاملين نحو التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن مسحوبة على المحور الثالث "القيادة المساندة لعملية التعلم"، حيث بلغت قيمة (Z) (2.27) وهي قيمة دالة إحصائياً لصالح العاملين في مستشفى الأردن بمتوسط حسابي (3.25) وبلغ متوسط الرتب (108.73)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (2.99) وبلغ متوسط الرتب (90.17). وهذا يعود الى ان اتجاهات العاملين نحو دور القيادة المساندة للتعلم لم يحقق المستوى المطلوب وان الدلالة الأحصائية للفروق تعود الى وجود تغير في القيادة اثناء عملية

الأستقصاء ، فأن المتوسط الحسابي لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي يمثل الأتجاهات نحو القيادة السابقة .

2. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على اتجاهات العاملين نحو التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن مسحوبة على محوري " البيئة المساعدة التعلم، ممارسات وعمليات التعلم " والأداة ككل، حيث ان قيم (Z) هي قيمة غير دالة إحصائياً. أي ان اتجاهات المبحوثين متقاربة بالنسبة للمحور الأول" البيئة المساعدة على التعلم" وللمحور الثاني " ممارسات وعمليات التعلم" لكل مستشفى .

وعليه يعاد صياغة الفرضية الرابعة للدراسة لتصبح وفق النص التالي:

" يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على اتجاهات العاملين نحو التعلم التنظيمي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن مسحوبة على المحور الثالث " القيادة المساندة لعملية التعلم ".

ولايوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة على اتجاهات العاملين نحو التعلم التنظيمي للمحاور ذات العلاقة ولأجمالي المحاور على مستوى المستشفى ".

وبالتي تقبل الفرضية جزئيا (محورين من ثلاثة) .

فيما يلي عرض لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المفتوحة للجزء الثالث من الاستبانة.

جدول (5 – 20)

عرض المتوسط الترتيبي لإجابات أفراد العينة عن السؤال" أدرج أولويات محفزات التعلم الرئيسية إليك في الوظيفة؟ "

الإجابة	الأردن		الملك المؤسس عبد الله الجامعي		العينة ككل	
	المتوسط الترتيبي	الرتبة	المتوسط الترتيبي	الرتبة	المتوسط الترتيبي	الرتبة
الزملاء	1.86	2	1.86	2	1.99	2
المؤتمرات	2.27	3	2.42	3	2.51	3
الدورات	1.82	1	1.68	1	1.73	1

يظهرلنا من جدول(5 –20) النتائج التالية:

1 – أن أبرز أولويات محفزات التعلم الرئيسية في الوظيفة من وجهة نظر أفراد العينة كانت "الدورات" بمتوسط ترتيبي (1.73)، تليها "الزملاء" بمتوسط ترتيبي (1,99)، بينما كان أدنى متوسط ترتيبي للمؤتمرات بمقدار (2.51) بالنسبة الى كل من مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن. وهذا يدل على أهمية الدورات في عملية التعلم في بيئة العمل وضعف المشاركة في المؤتمرات.

2 – ان احساس العاملين بأهمية الدورات في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي تأتي بالمرتبة الأولى مقارنة مع اتجاهات العاملين في مستشفى الأردن .

جدول (5 –21)

المتوسط الترتيبي لإجابات أفراد العينة عن السؤال" أدرج أولويات صعوبات التعلم بالنسبة إليك في الوظيفة ؟ "

الإجابة	الأردن		الملك المؤسس عبد الله الجامعي		العينة ككل	
	المتوسط الترتيبي	الرتبة	المتوسط الترتيبي	الرتبة	المتوسط الترتيبي	الرتبة
زخم العمل	1.50	1	1.55	1	1.51	1
ضعف الاتصالات مع الزملاء	2.45	3	2.47	3	2.50	3
قلة الدورات	2.05	2	1.91	2	1.97	2

يظهر لنا من جدول (5 –21) النتائج التالية:

1 – أحتلت مفردة زخم العمل المرتبة الأولى في الأجابة عن سؤال " أبرز صعوبات التعلم بالنسبة إليك في الوظيفة من وجهة نظرك " لأجمالي العينة بمتوسط ترتيبي (1.51)، تليها " قلة الدورات " بمتوسط ترتيبي (1.97)، بينما كان أدنى متوسط ترتيبي لضعف الاتصالات مع الزملاء بمتوسط ترتيبي (2.50). لكل من مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن مما يدل بأن حجم و طبيعة العمل في المستشفى يؤثر بصورة سلبية على عملية التعلم.

أما من ناحية مقارنة النتائج لكل مستشفى فنلاحظ بأن اتجاهات العاملين نحو أولويات الصعوبات في التعلم تتباين حيث احتلت "قلة الدورات " المرتبة الأولى لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، وهذا مؤشر بنفس الوقت على ضعف البرامج التدريبية وتحتاج المستشفى الى تفعيل هذه النقطة ، وعلى الجانب الثاني نلاحظ ان " زخم العمل " أحتل المرتبة الأولى في صعوبات التعلم وهذا مؤشر على فعالية المستشفى قياسا الى بقية المستشفيات في العاصمة .

2 – أكد الكثير من العاملين بأن الحافز المادي والمعنوي له أثره على عملية التعلم،اضافة الى الظروف الأجتماعية وانعكاسها على بيئة العمل.

جدول (5 -22)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن السؤال" هل تفضل العمل في مستشفى لديك بها أقرباء.؟ " تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

الإجابة	الأردن						الملك المؤسس عبد الله الجامعي						العينة ككل					
	ذكور		إناث		المجموع		ذكور		إناث		المجموع		ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
نعم	11	27.5	16	33.3	27	30.7	17	34.0	21	36.2	38	35.2	28	31.1	37	34,9	65	2
كلا	29	72.5	32	66.7	61	69.3	33	66.0	37	63.8	70	64.8	62	68,9	69	65,1	131	8
المجموع	40	100.0	48	100.0	88	100.0	50	100.0	58	100.0	108	100.0	90	100	106	100	196	)

يظهر لنا من جدول رقم(5 -22) أن النسبة المئوية للإجابة (نعم) لدى الذكور بلغت (31.1%)، بنيما بلغت النسبة المئوية لدى الإناث(34.9%)، وبلغت النسبة المئوية للإجابة (كلا) لدى الذكور (68,9%)، بينما بلغت النسبة المئوية لدى الإناث (65,1 %). ونستدل من هذه النسب على مايلي:

1 – ان الفارق مابين الذكور والأناث لأجمالي العينة هو نسبة بسيطة مما يدل على نفس التوجهات الفكرية.

2 – ان نسبة تكرار الأجابة كلا عن سؤال هل تفضل العمل في مستشفى لديك بها أقرباء بلغت (66.8%) لأجمالي العينة ، وهي تشكل الغالبية حيث يقتنع العاملين بأن الكفاءة هي المعيار المهم لديهم. أما اذا نقرأ الأجابات عن هذا السؤال لكل مستشفى نلاحظ بأن نسبة مستشفى الأردن (69,3%) هي أعلى من نسبة مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ونستدل من هذا ان تأثير العلاقات العشائرية في المحافظات يبرز بشكل واضح .

3 – ان نسبة تكرار الأجابة (نعم) عن نفس السؤال المذكور في أعلاه بلغت (33,2%) لأجمالي العينة و واذا نظرنا الى النتجية حسب كل مستشفى فأن نسبة مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي تبلغ (35,2%) وهذا مؤشر على ان قناعات العاملين تمثلت بأن الواسطة لها دور في الحصول على حقوقهم، والبعض الأخر يعتبرها (عزوة) وجود الأقرباء لحاجته بالشعور بالقوة. وهنا دلالة واضحة على تأثير الأنتماء الى الأقارب و العشيرة بنسبة لابأس بها من العينة. وتعكس بنفس الوقت وجود قصور في التواصل مع الموظفين.

الفصل السادس

ملخص النتائج والتوصيات

الفصل السادس

ملخص النتائج والتوصيات

6-1 المقدمة

يقدم هذا الفصل عرضا موجزا لأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ،مع الأخذ بنظر الأعتبار البيانات التي تم استقصائها عن طريق المقابلات والمشاهدات الميدانية في تقديم مجموعة من التوصيات .

6-2 أبرز نتائج الدراسة

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة :

1–أظهرت نتائج الدراسة ان نسبة العاملين من الذكور والأناث متقاربة في العينة وهذا يدل على استقطاب القطاع الصحي للأيدي العاملة من الأناث ، وكذلك استقطاب نسبة عالية من فئة الشباب حيث بلغت أعلى نسبة للفئة العمرية (25-29) بمقدار (3،38 %) لعينة الدراسة، وان أعلى نسبة بلغت (3،65 %) لحملة البكالوريوس .

2– بلغ أعلى معدل للخبرة للفترة أقل من (5) سنوات بنسبة مقدارها (0،48 %) وهذا يتوافق مع التشكيلات التنفيذية لطبيعة عمل المستشفيات .

نتائج اختبار الفرضيات :

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الدراسة مايلي :

1-أختبار الفرضية الأولى :

توجد ممارسات لمفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأجمالي المحاور (3.20) وأحتلت اتجاهات العاملين للمحور الثاني (ممارسات وعمليات التعلم) المرتبة الأولى وأحتلت اتجاهات العاملين للمحور الثالث (القيادة المساندة لعملية التعلم) أدنى مرتبة .

2- أختبار الفرضية الثانية :

توجد ممارسات لمفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) في مستشفى الأردن . حيث بلغ المتوسط الحسابي الأجمالي للمحاور الثلاث (3.35) وأحتلت اتجاهات العاملين لممارسات المحور الثاني (ممارسات وعمليات التعلم) المرتبة الأولى بدرجة تقييم مرتفعة وأدنى مرتبة كانت اتجاهات العاملين لممارسات المحور الأول(البيئة المساعدة للتعلم) .

3- ان التشابه بين نتائج مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ومستشفى الأردن نلاحظه في نسبة اجمالي المحاور .مع وجود فارق ضئيل وهذا يعكس بأن كل مستشفى تسعى جاهدة في نشر المعرفة ومواكبة التطورات رغم التحديات المستمرة للمنطقة العربية وانعكاساتها على جميع جوانب الحياة . اذ ان اتجاهات العاملين نحو المحور الثاني (ممارسات وعمليات التعلم) قد أتى بالمرتبة الأولى لكل مستشفى .

4 - ومن ناحية الفروقات بين نتائج كل مستشفى يبرز عند محور القيادة المساندة للتعلم ومحور البيئة المساعدة للتعلم فقد تقدمت مستشفى الأردن وهذا مؤشر على مرونة وسرعة القيادة في اتخاذ القرارات اضافة الى ان طبيعة القطاع الخاص لاتحمكه الكثير من الأمور الروتينية التي تواجه القطاع العام . بغض النظر عن الطاقة الأستيعابية لكل مستشفى .

ومن جانب أخر فقدأحتلت البيئة المساعدة للتعلم في مستشفى الأردن المرتبة الثالثة وهذا مرجعه الى حصول الفقرة السابعة والتي تنص على " يتم منح الأمتيازات المادية والمعنوية للموظفين المتميزين في العمل" على تقييم منخفض .وان الخيارات لدى العاملين في القطاع الخاص محدودة بخلاف القطاع العام .

5- أختبار الفرضية الثالثة :

أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية (الشخصية والتنظيمية) على محاور المنظمة المتعلمة لكل مستشفى ماعدا بعد التعليم وهذا يعود الى قناعة العاملين بأهمية التعلم المتواصل في مجال العمل وان المعرفة هي مصدر قوة . ولكافة التخصصات قيد الدراسة . ولكن هذه النتيجة جاءت مغايرة لما هو متوقع بأن العوامل الديمغرافية لكل من العمر والخبرة والوظيفة تؤثر على توجهات العاملين نحو ابعاد الظواهر الأدارية التي يتم دراستها بمافيها ظاهرة التعلم التنظيمي .

6-أختبار الفرضية الرابعة :

فيما يخص نتائج الفرضية الرابعة فقد أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية على اتجاهات العاملين نحو التعلم التنظيمي مسحوبة على محور القيادة المساندة لعملية التعلم، وهذه

النتيجة تدل على أهمية محور القيادة في عملية التعلم بالنسبة للعاملين وانخفاض المتوسط الحسابي لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي يعود الى حدوث تغييرات للقيادة العليا في المستشفى .

7-وأظهرت نتائج الدراسة أهمية الدورات في عمليات التعلم وكصعوبات تعلم فقد أحتل زخم العمل المرتبة الأولى وهذا راجع الى طبيعة العمل في القطاع الصحي .

أما فيما يخص السياق الأجتماعي فبلغت نسبة الذين يفضلون العمل مع الأقرباء (33.2 %) وهذا مؤشر على ان هذه النسبة من العاملين يؤمنون بأن الواسطة لهادور وان الأنتماء الى العشيرة ينعكس على تطبيق القوانين والتعليمات .

التوصيات :

أولا : ضرورة تفعيل عملية التعلم لكافة المستويات العاملة لتحقيق نسبة أعلى من المتوسط . والتركيز على الجوانب المنخفضة التي أظهرتها الدراسة لكل مستشفى .

ثانيا : النظر في نظام الحوافز المادية والمعنوية لكل مستشفى بالتنسيق مع الدوائر المالية والموارد البشرية . بمايتناسب مع ضغط العمل الموجود في القطاع الصحي وحجم المسؤولية. حيث تشترك النتائج لكل مستشفى في هذا الجانب.

ثالثا : تفعيل عملية التعاون مابين القطاع العام والخاص وتبادل الخبرات لكافة المجالات الطبية والأدارية .

رابعا : تفعيل عملية التواصل مع العاملين والتنسيق مع قسم الموارد البشرية لتحقيق الأستخدام الأمثل للعاملين .

خامسا : ان مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي كمستشفى تحويلي شامل لديه الكثير من التحديات في الظرف الحالي ويحتاج الى دعم وتظافر جهود العاملين مع قيادته الجديدة التي بدأت

بخطوات فاعلة لها تأثيرها على العاملين . وضرورة المتابعة الميدانية لكافة الأقسام الأدارية جنبـا الى جنب مع التخصصات الطبية .

سادسا : اجراء دراسات في هذا المجال على نفس عينة الدراسة لمواكبة التطورات على نتائج هـذه الدراسة واجراء دراسات مماثلة للقطاع الصحي لأهمية دراسة واقع هذا القطاع في المملكة الأردنية الهاشمية . لأستقطابه أيدي عاملة كثيرة وتأثيره على خدمات السياحة العلاجية في منطقـة الـشرق الأوسط . وتفعيل حركة الأقتصاد الأردني .

المراجع

قائمة المراجع :

أولا :المراجع العربية

أبوخضير، ايمان بنت سعود (2006) " التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الأدارة العامة " رسالة دكتوراة، جامعة الملك سعود، كلية التربية.

أيوب، ناديا حبيب.(2004). دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغييرالأستراتيجي في المنشات السعودية الكبرى. مجلة الأدارة العامة،(44) ، (1).

بكار ،براء(2002) "ادارة الأبداع في المنظمات المتعلمة " رسالة ماجستير،ادارة أعمال،جامعة اليرموك.

بنى هاني،جهاد(2007)"أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن" المجلة الأردنية في ادارة الأعمال المجلد (3) العدد(4).

جرادات،بلال(2008) " عناصر بناء المنظمة المتعلمة: حالة دراسية لشركة الكهرباء الوطنية في الأردن " رسالة ماجستير، ادارة أعمال، جامعة اليرموك.

جمالي وزملاؤها ،ديما.(2009) " تطورمفهوم المنظمة المتعلمة في لبنان – دراسة مقارنة بأستخدام DLOQ " المنظمة المتعلمة ،مجلد (16) ، عدد(2) ،P 103-121 .

الجوزن، بهجت وزميله(2011) " قياس درجة وجود أبعاد المنظمة المتعلمة في الفروع التجارية لمنطقة المفرق " المجلة الدولية للأعمال والأدارة،مجلد(6)، عدد(11).

حريم،حسين(2010)" العلاقة بين المنظمة التعليمية والأداء التنظيمي:دراسة ميدانية لشركات الأدوية في الأردن " المجلة الأردنية لأدارة الأعمال، مجلد(6)، العدد (3).

خضر، ضحى حيدر .(2008) أنموذج لممارسات منظمة التعلم كما يراها أعضاء هيئـــة التـــدريس في الجامعة الأردنية. رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.

ديراني،خليل(2009)" قياس ثقافة المنظمة المتعلمة والألتزام والرضا الوظيفي في قطـــاع البنـــوك البنانية" دورية تطوير الموارد البشرية العالمية، مجلـــد (12) ، العـــدد (2) ص (189-208) .

الحواجرة ، كامل (2010) "مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنيـــة مـــن وجهـــة نظـــر أعـــضاء الهيئـــة التدريـــسية " المجلـــة الأردنيـــة فـــي ادارة الأعمـــال ، مجلـــد (6) العدد(2) .ص(245-225).

التقرير السنوي لمستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي (2010).

الرشيد،عادل (2010) " البحث الأداري والتنظيمي الأردني: دراســـة منهجيـــة تقييميـــة " المجلـــة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد (6)، العدد (4).

التلباني و سالم ،نهاية (2011) " عناصر المنظمة المتعلمة في مستشفى الشفاء بغزة مـــن وجهـــة نظر العاملين فيها " المجلة الأردنية لأدارة الأعمـــال مجلـــد (7)، عـــدد(2) ، ص(295-320) .

طويقات،أمجد (2009)" بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحـــسين الأداء المؤســـسي فـــي المـــصارف التجارية الأردنية" أطروحة دكتوراة فلسفة في الأدارة. كلية الدراسات الأداريـــة والماليـــة العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .

الكساسبة وأخرون(2009)"تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمـــة المتعلمـــة "المجلـــة الأردنية في ادارة الأعمال.مجلد(5)،عدد(1).

مرتجي وزميله، زكي وسالم (2011) " مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. " مجلة الجامعة الأسلامية (سلسلة الدراسات الأنسانية)، المجلد (19)،العدد (2)، الصفحات، (438-397).

المطيري، وأخرون (2009)" المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية:دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل "بحث مقدم الى المؤتمر الدولي للتنمية الأدارية . المملكة العربية السعودية .

الرفاعي ، محمد (2010) " مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد " رسالة ماجستير ، الأدارة العامة ، جامعة اليرموك .

الحارثي ، عفت .(2005) " تقرير المؤتمر العربي العام السادس في الأدارة – الأبداع والتجديد من أجل التنمية الأنسانية -دور الأدارة العربية في اقامة مجتمع المعرفة " مجلة الأداري (103) .سلطنة عمان .

معاني وأخرون(2011)" العلاقة بين تسهيلات التعلم والتحول الى المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية لقطاع شركات التأمين في الأردن " المركز الكندي للثقافة والعلوم. مجلة بحوث الأعمال العالمية.، مجلد (4)، عدد(3).

ملحم،يحي(2011) "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة: حالة دراسية لشركة الكهرباء لمنطقة أربد"المجلة العالمية للأعمال والأدارة العامة.مجلد(8) عدد(2).

ملحم،يحيى.(2003) " التمكين كمفهوم أداري معاصر " رسالة دكتوراة.

النسور،أسماء(2010)" أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التمييز المؤسسي " رسالة ماجستير،ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هيجان،عبد الرحمن (1998) "التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم " مجلة الأدارة العامة، مجلد(37)، العدد(4).

السالم والحياني، مؤيد وعبد الرسول.(2007). مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة. دراسة حالة في مستشفى أردني. المجلة العربية للأدارة. (27). عدد(1)

الخشالي، شاكر جار الله.(2009) ادارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي. دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة العربية للأدارة، (29) عدد (1).

الخالدي، وديان .(2008) " الفضاءات البصرية والحسية لمستشفيات الأطفال" رسالة ماجستير . جامعة بغداد

الرجوب، غاداعارف أحمد.(2008)." التعلم التنظيمي من وجهة نظر الأداريين في جامعة اليرموك" رسالة ماجستير. الأدارة التربوية. جامعة اليرموك.

السالم، مؤيد سعيد.(2005) .منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الأدارية، قطر.

البغدادي،العبادي.(2010) .التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الأدارية المعاصرة.الوراق للنشر.

العلي وزملاؤه (2006). المدخل الى أدارة المعرفةدار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.

القريوتي ، محمد (1984) كيرنفهان، كينث "أخلاقيات الخدمة العامة: أطر مقارنة" المنظمة العربية للعلوم الأدارية ، بحث رقم (281) ص: (265-263).

الظاهر، نعيم ابراهيم.(2009) ادارة المعرفة " جدارا للكتاب عمان،عالم الكتب الحديث أربد.

جواد وأخرون،(2010.). أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية،المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر، جامعة الزيتونة.

مصطفى،أبوبكر.(1998) ." دور المناخ الأداري في تنمية القوى العاملة في داخل المنظمة" مجلة جامعة الملك عبد العزيز:الأقتصاد والأدارة.م (1) ص(73-61).

محمود، عامر.(2008) " العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة " رسالة ماجستير، ادارة الأعمال، الجامعة الأردنية.

الكبيسي،عامر بن خضير.(2009) "ادارة المعرفة وتطوير المنظمات -الطموحات والتحديات" مجلة الأدارة العامة، م(49).ص (561-601).

الحكيم وزملاؤه (2009)."دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة أستطلاعية لأراء عينة من القيادات الأدارية في جامعة الكوفة " مجلة القادسية للعلوم الأدارية والأقتصادية.(11) عدد(2).

قاري، بلقيس (2005) " المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء " رسالة ماجستير، الأدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية .

قسم الموارد البشرية ،(2012) " المقابلات مع موظفي قسم الموارد البشرية في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي " .

خليد، عائشة.(2008) " تقييم أنشطة ادارة المعرفة في جامعة الجزائر: دراسة استكشافية " رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، جامعة اليرموك.

العصيمي، عواطف. (1428) هجري " التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الأستراتيجي في الجامعات السعودية " رسالة ماجستير، الأدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

بن يحي،سعاد(2009) " ادارة المعرفة والأبداع التنظيمي:حالة شركات تكنولوجيا المعلومـات فـي الأردن" رسالة ماجستير،ادارة اعمال،جامعة اليرموك.

الكساسبة وأخرون (2010) " دور وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمـة: دراسـة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة فـي الأردن " المجلـة الأردنيـة فـي ادارة الأعمال، المجلد(6)، العدد(1).

الأمين،طارق(2006) " التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامـة الخدمية ". مجلة الأدارة العامة، مجلد(46)، عدد(2).

ثانيا : المراجع الأجنبية

Abbas et al.2011"Measuring the learning organization s Contruct in Pakistan: A Case of Public Sector Educational Institutes"EJ of Social SCISIENCES.VOL(18).NO.(4).

Ahmd،et.al.(2010)" Th e Learning organization from an Islamic Perspective: A Case Study ".www.umo.edu.my/2115.

Alavi،S.and McCormick. 2003" some cultural considerations for applying the learning organization model to Iranian organizations " Tehran International Management Conference

Bratianu،C&Orazea،I.2010"organizational Knowledge Creation" management،marketing challenges for knowledge society.vol(5) No.(3)P(41-62)

Bratianu،C&Orazea،I.2010."Developing the Tacit Knowledge،Potenial through Education"Romanian Journal of Communication& Public Relation"

Choo،C،1998."The Knowing Organization: How Organizations، Use Information to Construct Meaning،Create Knowledge،and Make Decisions.P.(143).www.hpme.utoronto.ca/assets/hpme/events/hsrō/choo-ppt.pdf 18-3-2011.

Confessore،J. 1997." Building a Learning organization "Journal of Continuing Education in the health Professions.Vol17.P.5-11.

Fard& Selseleh,2010"Measuring Knowledge Management cycle:Evidence from Iran"European Journal of Scientific Research.Vol(41)،No،(2).PP،297-309.

Garvin،et al.2008."Is yours a learning organization?".Harvard Business Review.p(109-116)

He.&Li،2010"Exploiting Distributed Cognition to Make Tacit Knowledge Explicating "J.software engineering & applications،3:273-279.http://www.scirp.org/journal/jsea.

Kaagan.S 1999."Leadership Games:Experientional Learning for Organizational Development"SAGEUK

Karash Richard.1995. " Groupware & Organizational Learning " The Society for Organizational Learning

KimM,J.et،al.(2007)" The effect of nurses use of the principles of learning organization on organizational effectiveness" Journal of Advanced Nursing Vol(58)،No.(1)P53-62.

Kofman،F& Senge،P.M.(2001)"Communities of Commitment the heart of learning organizations." Organizational Dynamic،22(2).

Konotoghiorgheset.al 2005. "Examining the Relationship between learning Organization Dimensions & Change Adaptation،Innovation as well as Organizational Performance"Human Vol.(16)،No(2).

Li Wang& Ya-HuiLien،2010"organizational learning:Knowledge flows & organizational structure"Review of Business Research،Vol(10)،No.(4)..

McCaffrey،E.2004"Learning Organizations in the WAPublic Sector: An Empirical Study.

Moilanen.R2005"Diagnosing and measuring learning organizations"The learning organization Vol(12).No(1)pp71-89

armstrong،S&Mahmud، A.2008"Experiential Learning &The Acquision of Managerial Tacit Knowledge"Academy of Management Learning &Education.Vol(7).No.(2).P(189-208).

Nazari،K،et.al.(2012) " Assessing learning organization Dimensions & Demographic Factors in Technical & Vocational Colleges in Iran " International Journalof Business & Social ScienceVol.3No.3.2012.

Pedler.et,al.1991"The Learning Company "McCrawhill company Europe.

Pool،S.2000"The Learning Organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture"Leadership&Organization Development Journal Vol(21).No.(8)

Roper.L&Pettit.J2002."Development & the learning organizationan introduction"Development in PracticeVol(12).No.(3+4).

Schein،E.1995."Organtional & Managerial Culture as a Facilitator Inhibitor of Organizational Transformation "paper presented to the Inaugural Assembly of Chief Executive & Employers in Singapore.

Schein.E.1993"On Dialogue، Culture، & Organizational Learning" Organizational Dynmaics.Vol (22).

Serrat،O.2009"Building a learning organization"Asian Development Bank.P(1-8)

Senge ,1990"The fifth Disciplne"Dell Publishing Group.new yourk.

Singh،K.2010"An analysis of Relationship between The Learning Organization & Culture in Indian Business Organizations"organizations+Markets in Emerging Economies،Vol(1).No.(1).P(142-165)

Skarzauskiene،A.2008."Theoretical Insights to Leadership Based on Systems Thinking Principles"sisteminina tyrimai.

Skuncikiene.S،et،al.2009."Exploring Characteristics of a Learning Organization as Learning Environment.". Socialiniai Tyrimai/Social Research. Nr.1(15)،P 64-75.

Smith.P.1999."The learning organization ten years on: a case study " The Learning OrganizationVol.6،No:5،P.217-223.

Som et،al.(2010) "learning organization elements as determinants of organizational performance of non- profit organizations (NPOs) in Singapore" International NGO Journal Vol.(5) No.(5) PP117-128.

Song,J.H, et al. 2009 " The Dimensions Of Learning Organization Questionnaire: A Validation Study in a Korean Context"HRD Vol(20).No.(1).

Taher&El-kayaly،2005."Could KM Provide an Org.With CA?"European &Mediterranean conference on information systems.the American university in cairo-egypt.

Tseng،C.(2010)" The Effects of Learning Organization Practices on Organization Commitment & Effectiveness For Small & Medium Sized Enterprises In Taiwan " Dessertation www.Conservancy.umn.edu/bitstream/94043/1/Tseng_umn_0130e_11122pdf

Takeuchi,H.2006"The new dynamism of the knowledge – creating company " P.(1-10)

Yaghoubi،et،al.(2010)" The relationship between the learning organization & organization commitment among nursing managers in educational hospitals of Isfahan University of medical scinces " IJNMR/spring،Vol.15 No.2.

Wahba، 2003" Readeness to be learning Organization in OTS orascom" Egypt. Un published resarech

Yaghi،et al. 2011"Knowledge sharing Degree among the undergraduate students: A case study at applied science private university"International Journal of Academic Research.vol(3).nNo 1.p(23-27).

Zikmund,w.1994" Business Research Methods"P367.The Dryden press.

المراجع من الأنترنيت :

www.moh.gov.jo

www.moh.gov.jo/Moh/files/publication/report2010.pdf

التقرير السنوي لوزارة الصحة – دائرة الأحصاءات

www.assabeel.net/important-topics

.www.alraimedia.com

.www.dubaided.gov.ae/arabic

www.infed.org/learning.

www.pdffactory.com

www.wikipidia.jordan.

www.jordan-hospital.com

www.un.org/arabic/esa/rbas/ahdr2003

تقرير التنمية الأنسانية العربية لعام 2003 " نحو اقامة مجتمع المعرفة " . برنامج الأمم المتحدة للأنماء – الصندوق العربي للأنماء الأقتصادي والأجتماعي .من الأنترنيت بتاريخ 2011-2 – 16.

الملاحــــق

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (1)

استبانه الدراسة

السيدة الفاضلة / السيد الفاضل

تحية طيبة وبعد .....

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على وجهة نظر العاملين حول مستوى ممارسات مفهوم المنظمة المتعلمة في المستشفى ، وذلك في إطار موضوع أطروحة للحصول على درجة ماجستير في مجال إدارة الأعمال بجامعة اليرموك بعنوان " واقع المنظمة المتعلمة : دراسة مقارنة بين منظمتين في القطاع العام والخاص " .

متطلعة إلى تعاونكم في الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية ، إذ أن رأيكم سيمثل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة .

الرجاء وضع إشارة ( ) في المربع علماً أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

المشرف

الأستاذ الدكتور : عادل رشيد

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة اليرموك

الباحثة : سناء البكري

طالبة ماجستير –إدارة أعمال

جامعة اليرموك

الخصائص الديمغرافية :

القسم الأول : المعلومات الشخصية :

1- النوع : ☐ذكر ☐أنثى

2- العمر : ☐أقل من 25 سنة ☐من 25- 29 سنة
☐من 30 – 39 سنة ☐40- 49 سنة
☐50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي :

☐ثانوية عامة فأقل ☐دبلوم ☐بكالوريوس
☐ماجستير ☐دكتوراه

4- التخصص :
☐تخصصات طبية ☐تخصصات تمريضية ☐هندسية
☐إدارية ☐قانونية ☐محاسبية ☐أخرى

القسم الثاني : المعلومات الوظيفية :

5- المستوى الوظيفي : ☐مدير ☐مساعد مدير
☐رئيس قسم / شعبة ☐موظف
☐أخرى

6- الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐من 5-14 سنة
☐ 15 -24 سنة ☐ 25 سنة فأكثر

الجزء الثاني : أداة القياس

وفق هذه الدراسة فان المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية ، والماهرة أيضا في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا .

في الجداول التالية أسئلة لمحاور المنظمة المتعلمة والتي تتضمن المحور الأول (البيئة المساعدة للتعلم) والمحور الثاني (ممارسات وعمليات التعلم) والمحور الثالث (القيادة المساندة للتعلم) ويتضمن كل محور عدة فقرات ، أمام كل فقرة من هذه المحاور خمسة بدائل للإجابة تمتد من رقم (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي وفق الشكل الآتي :

* الموافقة بدرجة عالية جداً يعكسها الرقم 5 .
* الموافقة بدرجة عالية يعكسها الرقم 4 .
* الموافقة بدرجة متوسطة يعكسها الرقم 3 .
* الموافقة بدرجة ضعيفة يعكسها الرقم 2 .
* عدم الموافقة يعكسها الرقم 1 .

راجين منكم قراءتها بدقة والإجابة عنها بوضع أشارة (×) في المكان الذي يعبر عن درجة موافقتكم بالنسبة لكل فقرة .

	محاور المنظمة المتعلمة – Learning Organization	الموافقة بدرجة				عدم الموافقة
		عالية جداً (5)	عالية (4)	متوسطة (3)	ضعيفة (2)	(1)
	المحور الأول :البيئة المساعدة للتعلم					
	البعد الأول : الأمان النفسي					
-1	تسود في المستشفى قيمة أن الخطأ مصدر للتعلم					
-2	يتم مناقشة مشاكل العمل بين الزملاء في العمل ويتم تقبل الاختلافات في وجهات النظر بأريحيه وموضوعية					
	البعد الثاني : الانفتاح على الجديد في العمل					
-3	تشجيع المستشفى العاملين على طرح الأفكار الجديدة المتعلقة بتحسين الأداء .					
-4	يتم منح الامتيازات المادية والمعنوية للموظفين المتميزين في العمل .					
	البعد الثالث : معيار الجودة					
-5	يتم تدريب وتأهيل العاملين وفق أفضل الممارسات قبل تأديتهم لواجباتهم .					
-6	يتم تدقيق أداء العاملين وتوجيههم بصورة منتظمة					
-7	تتقبل المستشفى شكاوى وأراء المتعاملين معه من كل الفئات (مرضى ،مراجعين ، جهات أهلية ورسمية) وتدرسها وتحرص على تصويب الأداء وفقا لما يستوجب تطبيقه منها .					
	المحور الثاني: ممارسات وعمليات التعلم					
	البعد الأول : التجارب					
-8	تحرص المستشفى على استخدام أساليب جديدة في العمل					
-9	تحرص المستشفى على تقديم الخدمة					
10-	يتم تقيم الابتكارات والإبداعات بصورة رسمية ويتم تبني الممكن منها .					

رقم	محاور المنظمة المتعلمة – Learning Organization	الموافقة بدرجة عالية جداً (5)	عالية (4)	متوسطة (3)	ضعيفة (2)	عدم الموافقة (1)
	البعد الثاني : جمع المعلومات					
11 *	تحرص المستشفى على جمع وتوثيق المعلومات بصورة منهجية عن التالي لغايات تعلمها وتحسين أداءها .					
A	* المستشفيات العاملة بنفس المجال .					
B	* المرضى والمراجعين.					
C	* التغيرات الاقتصادية.					
D	* التغيرات الاجتماعية .					
E	* التطورات التكنولوجية .					
* 12 -	تحرص المستشفى على التعلم من خلال اجراء مقارنة أدائها مع :-					
A	* المستشفيات المتميزة المحلية.					
B	* المستشفيات المتميزة الإقليمية .					
C	* المستشفيات المتميزة دولياً					
	البعد الثالث: التدريب والتعلم					
13 -	تحرص المستشفى على إشراك الموظفين الجدد ببرنامج تدريبي خاص .					
14 -	تحرص المستشفى على تحقيق العدالة في مشاركة جميع العاملين بالخطط التدريبية السنوية للقسم .					
15 -	تؤمن المستشفى بأهمية عمق العلاقات الودية بين الزملاء في تحقيق سرعة التعلم .					
16 -	تعتمد المستشفى على تعاون ذوي الخبرة لتدريب العاملين قبل الانتقال إلى موقع عمل جديد .					
17 -	تحرص المستشفى على توفير المستلزمات اللازمة لتطبيق المبادرات الجديدة .					
18 -	تحرص المستشفى على ربط التدريب بالحوافز المادية والمعنوية .					
19 -	تعتمد المستشفى نتائج التدريب كأحد معايير تقييم الأداء.					

الرقم	محاور المنظمة المتعلمة – Learning Organization	الموافقة بدرجة عالية جداً (5)	عالية (4)	متوسطة (3)	ضعيفة (2)	عدم الموافقة (1)
	البعد الرابع : نشر المعلومات وتبادلها					
*20-	تحرص المستشفى على استقصاء آراء كل من التالية من أجل الحصول على تغذية راجعة لتعميق التعلم وتحسين الأداء :					
A	الأخصائيون في الأقسام.					
B	فرق العمل .					
C	الخبراء من خارج المستشفى.					
D	المرضى والمراجعين .					
21-	يوفر القسم شبكة حاسوب تسهل عملية تبادل المعلومات مع الخبراء داخل المستشفى .					
22-	تحرص المستشفى على اطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عملهم .					
23-	تحرص المستشفى على مشاركة العاملين لديها في المؤتمرات المتخصصة .					
24-	تحرص المستشفى على تبادل المعلومات مع المستشفيات الخارجية عبر شبكة الحاسوب.					
25-	تحرص المستشفى على إتباع سياسة الإدارة بالتجوال لتحقيق سرعة الاتصال غير الرسمي.					
26-	تحرص المستشفى على توفير البيانات الدقيقة من التغذية الراجعة لغايات تحسين الأداء.					

عدم الموافقة	الموافقة بدرجة				Learning Organization – محاور المنظمة المتعلمة	م
(1)	ضعيفة (2)	متوسطة (3)	عالية (4)	عالية جدا (5)		
					المحور الثالث : القيادة المساندة لعملية التعلم	
					تهتم إدارة المستشفى بآراء العاملين في المستويات التنفيذية في عملية صنع القرار .	-27
					أن رؤية إدارة المستشفى في بناء المنظمة المتعلمة تنبثق من ترسيخ الأسس التالية :	-28 *
					أن العاملين من ذوي الخبرة هم أساس عملية التعلم غير الرسمي.	A
					• بناء العلاقات الاجتماعية القوية .	B
					• الحرص على امتلاك جميع العاملين للمعرفة.	C
					تهتم إدارة المستشفى بمعرفة الجوانب المحيطة بمشاكل العمل الفنية .	-29
					تهتم إدارة المستشفى بالتعرف على ظروف العاملين الاجتماعية .	-30
					أن سياسة إدارة المستشفى في تطوير العمل تنبثق من تكامل العمل ما بين الأقسام .	-31
					تؤمن إدارة المستشفى بأن تشجيع العاملين على تقديم أراء جديدة هو خطوة نحو الإبداع .	-32
					يهتم المدراء بمعالجة المشاكل والتحديات التي تواجه المستشفى ويعملوا على توفير الموارد اللازمة من أجل التغلب عليها .	-33
					تهتم إدارة المستشفى بانتظام بيانات التغذية الراجعة.	-34
					يؤمن المدراء في المستشفى بأن الاختلاف في الرأي بينهم وبين مرؤوسيهم هو وسيلة تعلم.	-35

أسئلة الجزء الثالث:

1- من وجهة نظرك وبحكم خبرتك ، أدرج أولويات محفزات التعلم الرئيسية إليك في الوظيفة ..؟

☐ الزملاء
☐ المؤتمرات
☐ الدورات
☐ أخرى يجب ذكرها ....

2- من وجهة نظرك وبحكم خبرتك ، أدرج أولويات صعوبات التعلم بالنسبة إليك في الوظيفة ؟

☐ زخم العمل
☐ ضعف الاتصالات مع الزملاء
☐ قلة الدورات
☐ أخرى يرجى ذكرها ....

3- من وجهة نظرك ، هل نفضل العمل في مستشفى لديك بها أقرباء .؟؟؟

☐ نعم
☐ كلا

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي ....(أستاذ في جامعة عمان العربية)
الأستاذ الدكتور محمود العبيدي ....(أستاذ في جامعة الزيتونة الأردنية)

اساتذة جامعة اليرموك:
الأستاذ الدكتور : زهير نعيم الصباغ ....(أستاذ بقسم التسويق)
الأستاذ الدكتور رائف توفيق ....(أستاذ بقسم التسويق)
الأستاذ الدكتور أنيس خصاونة ....(أستاذ بقسم الأدارة العامة)

ملحق رقم (3)

ملخص الدراسات السابقة

ت	اسم الباحث والسنة	العنوان	القطاع	البلد	القياس
1. 1	ملحم، يحيى 2011	اساسيات بناء المنظمة المتعلمة :حالة دراسية لشركة كهرباء اربد في الأردن	الكهرباء	اربد– الأردن	Garvin et.al 2008
2.	بهجت الجوزن وزميله 2011	قياس درجة وجود أبعاد المنظمة المتعلمة في فروع البنوك التجارية في منطقة المفرق	البنوك التجارية	المفرق– الأردن	Watkins+Marsicks 2003
3.	أحمد معاني وأخرون 2011	العلاقة بين تسهيلات التعلم والتحول الى المنظمة المتعلمة : دراسة ميدانية لقطاع التأمين في الأردن	التأمين	الأردن	Senge
4.	جرادات،بلال 2008	عناصر بناء المنظمة المتعلمة في شركة الكهرباء الوطنية	الكهرباء	الأردن	Senge & other
5.	حريم 2010	العلاقة بين المنظمة التليمية والأداء التنظيمي : دراسة تجريبية لشركات الأدوية في الأردن	الأدوية	الأردن	Collection
6.	الرفاعي محمد 2010	مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أربد	مؤسسات مالية	اربد – الأردن	Watkins&Marsicks 2003
7.	النسور، أسماء 2010	أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم الأردنية	وزارة التعليم	الأردن	Watkins&Marsicks 1997
8.	طويقات، أمجد 2009	بناء أنموذج منظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية	المصارف	الأردن	Collection
9.	محمود، عامر 2008	العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة : حالة دراسية على بنك الأسكان والتمويل	بنك الأسكان والتمويل	الأردن	Collection
10.	محمد الكساسبة وزملاؤه 2007	تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة	شركة طلال أبوغزالة	الأردن	Collection
11.	جهاد بني هاني 2007	أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية : دراسة ميدانية على شركة صناعة البرمجيات في الأردن	شركات البرمجيات	الأردن	Moilanen 2001
12.	بكار،بكار 2002	ادارة الأبداع في المنظمات المتعلمة	شركة الأتصالات	الأردن	Moilanen 2001
13.	زكي مرتجي وزميله 2011	مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها	جامعة	فلسطين	Watkins&Marsicks 1993

.14	التالباني وسالم 2011	عناصر المنظمة المتعلمة في مستشفى الشفاء بغزة من وجهة نظر العاملين فيها	مستشفى	فلسطين	Watkins & Marsicks 200
.15	المطيري وزملاؤه 2009	المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية : دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل	صناعي	السعودية	Watkins & Marsicks
.16	ديما جمالي وزملاؤها 2006	تطور مفهوم المنظمة المتعلمة في لبنان : دراسة مقارنة بأستخدام DLOQ	البنوك وIT	لبنان	Watkins & Marsicks 1998
.17	ناديا أبوخضير 2006	التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الأدارة العامة في المملكة العربية السعودية	معهد الأدارة	السعودية	أنموذج
.18	عبد الرحمن هيجان 1998	التعلم التنظيمي مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم	الجامعات الحكومية	السعودية	دراسة نظرية
.19	Nazari et. Al .2012	Assessing Learning organization dimensions& demographic factors in technical &vocational Colleges in Iran	كليات الأتصالات والتقنية	ايران	Watkins & Marsicks 1996
.20	Yaghoubi et.al.2010	The relationship between the learning organization & organization commitment among Nursing Managers in educational hospitals of Isfahan University of Medical Sciences	المستشفيات التعليمية	ايران	Senge
.21	Singh,et.al.2010	An analysis of realationship between the learning organization & organization Culture in Indian business organization	البنوك الخاصة وشركات IT وشركات الأتصلات	الهند	Marquadt,1996
.22	Som et.al.2010	Learning organization elements as determinants of organizational performance of non – profit organizations in Singapore	الخدمات	ماليزيا	Collection
.23	Tseng ,C.2010	The effect of learning organization practices on rganization Commitment &effectiveness for small & Medium sized enterprises in Tawiwan	شركات خاصة	تايوان	Watkins&Marsicks,1999,2003
.24	Song ,et.al.2009	The dimensions of Learning Organization Questionnair a validation study in a Korean Context	منظمات الأعمال	كوريا	Watkins&Marisick,1997
.25	Moilanen,2005	Diagnosing & measuring learning organizations	قطاعات متعددة	فلندا	Dmention of Moilanen 1
.26	Kim , et.al. 2003	The effect of nurses use of the principles of learning organization on organizational effectiveness	مستشفيات	كوريا الجنو	Senge

				بية	
.27	Alvai&McCormick.2003	Some Cultural Considerations for appliying the learning organization Model to Iranian organization	منظمات أعمال	ايران	Senge
.28	Ahmed,et.al.2010	The learning organization from an Islamic Perspectve : A case study for Islamic organization	منظمة مالية ومؤسسة تعليمية	ماليزيا	Ortenblad
.29	Abbas,et.al.2011	Measuring the learning organizations construct in Pakistan: A Case of Public Sector educational instates	مؤسسات تعليمية حكومية	باكستان	Watkins&Marsick, 2003
.30	ديراني ،خليل،2009	قياس ثقافة المنظمة المتعلمة والألتزام والرضا الوظيفي في قطاع البنوك البنانية	البنوك	لبنان	Watkins& Marsick,

Abstract

The Reality Of Learning Organization :AComparative Study Between Two Organizations In The Jordanian Health Sector

Supervisr:

Prof. Adel M. Rasheed

By

Sana Al – Bakri

2012

This is an exploratory and analytical study. It seeks to evaluate and identify the extent of the Reality of Learning Organization in Publich& Private Health Sector in Jordan , It seeks also differences&similarities , and demographic impact on dimentions study .

.

This Study was applied to King Abdullah University Hospital as public Sector & Jordan Hospital as private Sector .

In Order to achieve the objective of the study , a Interviews,observations and a questionnaire form was developed and used as an instrument to collect primary data, distributing it to a total number of (196) employees of which (108) employees in King Abdullah Univrsity Hospital&(88) employees in Jordan Hospital accordin to convenience sample .

By using statistical package for social science (SPSS) to analyse data by using (Means) ,(Standard diveations), (One Sample T-Test) , (Mann Whitney), and (Kruskal-Wallis) as statistical methods.

.

The major findings of the study was as fowllos:

1 -There is a moderate level of learning organization in King Abdullah University Hospital(Public Sector).

2- There is a moderate level of learning organization in jordan hospital (private sector).

3- There is no statiscally significant impact of Demographic factors on employees perceptions towards learning dimentions in Two Hospitals .

4- There is no statiscally significant Learning dimensions impact on employees perceptions in King Abdulla University Hospital & Jordan Hospital, , except leadership dimention for Jordan hospital.

Finally ,the study puts number of recommendations, which were drawn in the light of its findings , as repeating this research to measure the advance on these dimensions , and for another hospitals ,due to little studies in health sector in Jordan& for the importance to jordaian econonmy.
Closer co-operation between private&public sectors,

Key Words: Learning Organization, public hospital, private hospital